

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Kateřina Valuchová

Pracovní engagement v kontextu firemní kultury

**Work engagement in the context of the company
culture**

Poděkování

Na tomto místě patří mé největší poděkování vedoucí diplomové práce Mgr. Bc. Ivaně Šípové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a především za inspirativní diskuse nad teoretickým i empirickým obsahem této práce. Dále bych ráda poděkovala osloveným firmám, které se rozhodly participovat na mém výzkumu a zároveň všem respondentům za jejich čas a odpovědi. Děkuji také Mgr. Janě Dlouhé za její rady a pomoc při statistickém zpracování dat. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým nejbližším za podporu a motivaci, kterou mi při psaní práce dodávali.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 1.4.2021

.....

Bc. Kateřina Valuchová

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a pracovním engagementem a klade si za cíl prozkoumat vztah mezi těmito dvěma koncepty z oblasti psychologie práce a organizace. V teoretické části je podrobně popsáno téma firemní kultury, souvislost s dalšími aspekty pracovního prostředí a možnosti jejího měření se zaměřením na Model konkurenčních hodnot (CVF). Další část představuje pracovní engagement, způsoby jeho měření, souvislost s pracovním chováním a další konsekvence.

Empirická část předkládá kvantitativní výzkum, v rámci kterého byly sebrány odpovědi od 126 respondentů, kteří pocházeli z 10 různých firem. Účelem studie bylo zkoumání vztahu mezi firemní kulturou a engagementem na individuální úrovni. Ke zkoumání firemní kultury byla využita metoda Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) a k získání informací o míře engagementu byla využita škála Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Hypotézy ověřovaly existenci vztahu mezi engagementem a jednotlivými typy firemní kultury a rozdílnost mezi mírou engagementu s ohledem na dominantní typ firemní kultury. Analýza výsledků probíhala kombinací analýzy rozptylu, Chí-kvadrát testu a korelací. Výsledky potvrdily signifikantní rozdíl mezi hodnotami engagementu v závislosti na typu firemní kultury. Dále byla nalezena pozitivní korelace mezi klanovou firemní kulturou a engagementem a negativní korelace mezi hierarchickou a tržní firemní kulturou a engagementem.

Klíčová slova

Firemní kultura, Model konkurenčních hodnot, pracovní angažovanost, engagement, Utrecht Work Engagement Scale, pracovní prostředí.

Abstract

The diploma thesis deals with company culture and work engagement and it aims to explore the relationship between these two concepts in the field of psychology of work and organization. The theoretical part describes in detail the topic of company culture, its relationship with other aspects of the work environment and the possibility of measuring it with a focus on the Competitive Value Model (CVF). The next part presents work engagement, methods of its measurement, connection to work behaviour and other consequences.

The empirical part presents quantitative research, in which answers were collected from 126 respondents who came from 10 different companies. The purpose of the study was to examine the relationship between company culture and engagement at the individual level. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used to examine company culture, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was used to obtain information on the level of engagement. The hypotheses verified the existence of a relationship between engagement and individual types of company culture and the difference between the degree of engagement concerning the dominant type of company culture. The results were analyzed by a combination of Multiple factor analysis, Chi-square test and correlations. The results confirmed a significant difference of the values of engagement depending on the type of company culture. Furthermore, a positive correlation was found between clan culture and engagement and a negative correlation between hierarchical and market culture and engagement.

Keywords

Company culture, Organizational culture, Competing Values Framework, work engagement, Utrecht Work Engagement Scale, work environment.

Obsah

Seznam obrázků.....	15
Seznam tabulek.....	16
Seznam zkratk.....	17
Úvod	13
LITERÁRNĚ PŘEHLEDOVÁ ČÁST	15
1. Firemní kultura	16
1.1 Firemní kultura a firemní klima	18
1.2 Zdroje firemní kultury	19
1.3 Vrstvy firemní kultury.....	20
1.4 Význam firemní kultury	23
1.4.1 Firemní kultura jako mediátor vztahu mezi týmem a jednotlivcem.....	25
1.4.2 Firemní kultura jako mediátor vztahu mezi organizací a jednotlivcem	26
1.4.3 Sdílení firemní kultury.....	28
1.4.4 Firemní kultura a firemní strategie	30
1.5 Firemní kultura a vybrané psychologické aspekty	31
1.5.1 Souvislost firemní kultury a pracovní spokojenost	31
1.5.2 Souvislost firemní kultury a motivace.....	35
1.6 Typologie firemní kultury	36
1.6.1 Typologie Harrisona a Handyho.....	36
1.6.2 Trompenaarsova typologie	37
1.6.3 Typologie Deala a Kennedyho	37
1.6.4 Hofstedeho typologie.....	38
1.7 Model konkurenčních hodnot.....	39
1.7.1 Klanová kultura	41
1.7.2 Adhokratická kultura	41
1.7.3 Hierarchická kultura	42

1.7.4 Tržní kultura	43
1.7.5 Praktické využití Modelu konkurenčních hodnot.....	43
1.8 Možnosti měření firemní kultury.....	45
1.8.1 Problematika měření firemní kultury	45
1.8.2 Organizational Culture Inventory	46
1.8.3 Organizational Culture Profile	47
1.8.4 Hofstedeho měření dimenzí kultur	48
1.8.5 Organizational Culture Assessment Instrument.....	49
1.8.5.1 Dimenze OCAI.....	50
1.8.5.2 Reliabilita OCAI.....	50
1.8.5.3 Validita OCAI	51
2. Engagement	53
2.1 Engagement a firemní kultura	53
2.2 Pojetí engagementu	55
2.3 Model pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources model).....	57
2.4 Koreláty engagementu.....	59
2.4.1 Pracovní spokojenost a engagement.....	60
2.4.2 Osobnost a engagement.....	61
2.5 Možnosti zvyšování engagementu.....	62
2.6 Souvislost engagementu s dalšími postoji k práci	63
2.7 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	64
2.7.1 Dimenze UWES	65
2.7.2 Reliabilita UWES	65
2.7.3 Validita UWES	66
2.7.4 Normy.....	67
3. Metodologický rámec	69
3.1 Výzkumný problém	69

3.2 Cíle výzkumu.....	70
3.3 Výzkumné otázky a hypotézy	71
4. Metodologický design	73
4.1 Typ výzkumu.....	73
4.2 Metody získávání dat.....	73
4.2.1 Demografická data.....	73
4.2.2 Dotazníkové metody.....	73
4.2.3 Otázky vztahující se k pandemii.....	74
4.3 Výzkumný soubor	74
4.4 Průběh výzkumu	75
4.4.1 Sběr dat.....	75
4.4.2 Metody zpracování a analýzy dat	76
4.5 Etika výzkumu.....	77
5. Výsledky výzkumu	78
5.1 Demografické charakteristiky.....	78
5.2 Deskriptivní statistiky popisující metody OCAI a UWES	79
5.3 Ověření normality.....	80
5.4 Výzkumná otázka 1	82
5.5 Výzkumná otázka 2	84
5.6 Intervenující proměnné.....	89
5.7 Vliv pandemické situace.....	91
6. Diskuse	93
6.1 Diskuse výsledků.....	94
6.2 Způsob zpracování dat a výzkumný soubor	100
6.3 Vliv nežádoucích proměnných	102
6.4 Aplikace získaných výsledků	103
Závěr.....	106

Seznam použitých zdrojů a literatury	107
Příloha 1.....	120
Využitá česká verze metody OCAI	120
Příloha 2.....	122
Využitá česká verze metody UWES.....	122
Příloha 3.....	123
Histogramy popisující distribuci rozložení dat pro jednotlivé typy firemní kultury získané metodou OCAI	123
Příloha 4.....	124
Skóre norem pro UWES-9 ($N = 9.679$) (Schaufeli & Bakker, 2004).....	124
Příloha 5.....	125
Dodatečné grafy k popisné statistice vzorku; Krabicový graf pro hodnoty UWES v jednotlivých firmách a Graf OCAI pro celý vzorek ($N = 126$)	125

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>Multidimenzionální model organizační kultury a klimatu (převzato z Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2013)</i>	19
Obrázek 2 <i>Scheinův model organizační kultury (Schein, 2010)</i>	22
Obrázek 3 <i>Hofstedeho cibulový diagram úrovní projevu kultury (Hofstede & Hofstede, 2005)</i>	23
Obrázek 4 <i>Model konkurenčních hodnot (převzato z Cameron & Quinn, 2006)</i>	40
Obrázek 5 <i>Vliv firemního klimatu na jedince (převzato z Albrecht, 2014)</i>	55
Obrázek 6 <i>Dvoudimenzionální model zobrazující pracovní postoje (převzato z Bakker & Oerlemans, 2011)</i>	57
Obrázek 7 <i>Model pracovních nároků a zdrojů (převzato z Schaufeli, & Taris, 2014)</i>	58
Obrázek 8 <i>Zasazení engagementu do konceptuálního rámce (převzato z Christian et al., 2011)</i>	60
Obrázek 9 <i>Interpretace korelačního koeficientu (De Vaus, 2004)</i>	76
Obrázek 10 <i>Histogram normality dat UWES</i>	81
Obrázek 11 <i>Hodnoty UWES v jednotlivých typech firemní kultury získané Kruskal-Wallisovým testem</i>	83
Obrázek 12 <i>Hodnoty UWES v jednotlivých typech firemní kultury získané Chí-kvadrát testem</i>	84
Obrázek 13 <i>Korelace mezi UWES a OCAI</i>	85
Obrázek 14 <i>Korelace mezi UWES a klanovou firemní kulturou</i>	86
Obrázek 15 <i>Korelace mezi UWES a adhokratickou firemní kulturou</i>	87
Obrázek 16 <i>Korelace mezi UWES a hierarchickou firemní kulturou</i>	88
Obrázek 17 <i>Korelace mezi UWES a tržní firemní kulturou</i>	89
Obrázek 18 <i>Hodnoty UWES v jednotlivých velikostech týmů získané Chí-kvadrát testem</i>	90
Obrázek 19 <i>Hodnoty OCAI v jednotlivých velikostech týmů získané Chí-kvadrát testem</i>	91

Seznam tabulek

Tabulka 1	<i>Cronbachovo α u verzí UWES (Schaufeli & Baker, 2004)</i>	66
Tabulka 2	<i>Skórovací kategorie pro UWES (Schaufeli & Bakker, 2004)</i>	67
Tabulka 3	<i>Demografické charakteristiky</i>	78
Tabulka 4	<i>Deskriptivní statistiky pro hodnoty engagementu ($N = 126$)</i>	79
Tabulka 5	<i>Deskriptivní statistika pro hodnoty OCAI ($N = 126$)</i>	80
Tabulka 6	<i>Analýza normality dat UWES</i>	81
Tabulka 7	<i>Analýza normality dat OCAI</i>	82
Tabulka 8	<i>Shrnutí výsledků</i>	93

Seznam zkratk

CVF:	Model konkurenčních hodnot; (<i>Competing Values Framework</i>)
HR:	Lidské zdroje; (<i>Human Resources</i>)
IGLO:	Čtyřúrovňový model úrovní: individuální, skupinová, vedení, organizační; (<i>Individual-Group-Leader-Organization model</i>)
JD-R:	Model pracovních nároky-zdroje; (<i>Job Demands-Resources model</i>)
OCAI:	<i>Organizational Culture Assesment Instument</i>
UWES:	Utrechtská škála pracovního engagementu; (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)

Úvod

Pracovní prostředí se neustále vyvíjí a v dnešních podmínkách můžeme mluvit o jednom z nejdynamičtějších prostředí vůbec. Přirozeně rostou i konkurenční podmínky a s nimi nárok na dosažení co nejvyšší úrovně efektivity pracovního prostředí a zároveň vytvoření co nejoptimálnějších podmínek pro práci. Není tedy překvapením, že firemní kultura přitahuje pozornost akademiků i odborníků z mnoha oborů, včetně psychologie. Já jsem se v praxi setkala s firemní kulturou během práce ve firmě, která ji měla velmi silnou a specifickou. Měla jsem šanci sledovat, jak síla firemní kultury pomáhá vytvářet zdravý pracovní prostor a pozitivní pracovní chování. Spojovala týmy a motivovala k lepšímu výkonu. Neuvědomovala jsem si klíčovou roli firemní kultury, dokud jsem neviděla, jak může být firemní kultura, a s tím i vše pozitivní co přinášela, zničena v důsledku akvizice. Charakter původní firemní kultury jsem reflektovala až v kontrastu s nově příchozí kulturou. Často si uvědomíme povahu kultury až v okamžiku, kdy jsme konfrontováni s nějakou jinou. Rozhodla jsem se proto zkoumat firemní kulturu a její vliv na pracovní chování.

Nad rámec mé hlavní motivace prozkoumat firemní kulturu, vzniká tato práce v době světové pandemie. Tedy v čase, kdy je kultura ohrožena, protože musela ustoupit zdravotním a ekonomickým prioritám. Firemní kultura je často vnímaná jako něco navíc, jako přidaná hodnota, která je bonusem k práci, nikoli jako základ pracovního prostředí a spokojenosti. Z toho důvodu může vznikat tendence ji v době krize zanedbávat, ačkoli je to právě ona, kdo vytváří ducha organizace. Jak můžeme vidět v současné situaci, netýká se to pouze firemní kultury, ale i kultury umělecké (divadla, kina a další). S respektem k tomu, že hlavním úkolem této doby je především ochránit zdraví lidí, nás však může napadat otázka: co se s naší kulturou stane, pokud ji neochráníme? Kultura nevznikla sama od sebe, bylo třeba mnoho síly a její kultivace, aby dnes mohla být součástí našich životů a utvářet kontext, ve kterém žijeme. Jak kultura firemní, tak kultura umělecká jsou dnes přímo ohroženy a není jim věnována dostatečná péče. Podpoření rozvoje kultury a vyzdvihnutí její důležitosti, zvláště v této době, bylo další významnou motivací k rozpracování tohoto tématu.

Cílem této práce je přispět teoretickou sumarizací i empirickými daty k lepšímu pochopení firemní kultury a jejích souvislostí s pracovním chováním. Obsahem teoretické

části je popis konceptu firemní kultury, zasazení do sociálně-psychologického kontextu, popis jednotlivých aspektů a vlivu na jedince i na firmu. Prostor je věnován vysvětlení kontroverze měření firemní kultury a představení vybraného měřicího nástroje. V další části je představen pracovní engagement¹, jeho role v rámci pracovního chování, jeho vliv v kontextu pracovního života jedince a možnosti zkoumání.

Praktická část práce navazuje na představená teoretická východiska a předkládá výzkum, který si klade za cíl explarovat souvislost mezi jednotlivými typy firemní kultury a pracovním engagementem. Získané výsledky jsou podrobně popsány a následně diskutovány. Spolu s interpretací výsledných dat je zmíněno také jejich možné využití a přínos do praxe, stejně jako limity předkládaného výzkumu. V neposlední řadě jsou nastíněny možnosti a doporučení pro budoucí bádání.

¹ V práci je záměrně používán anglický termín engagement. Důvodem volby pro toto názvosloví je skutečnost, že slovo „angažovanost“ nevystihuje termín engagement v takovém významu, v jakém je používán v kontextu psychologie práce a organizace. Kahn (1990) definoval engagement jako stav psychologické přítomnosti jedince, který využívá svého potenciálu k naplnění pracovního výkonu. Jde o vyjádření fyzické, kognitivní i behaviorální, které se projevuje prostřednictvím realizace své pracovní role. Podmínku engagementu jsou dle autora: (1) pocit smysluplnosti práce, (2) pocit bezpečí při vyjádření svého skutečného já a (3) dostupnost emocionální, fyzických i psychologických zdrojů k výkonu práce.

LITERÁRNĚ

PŘEHLEDOVÁ ČÁST

1. Firemní kultura

Pojetí firemní kultury vychází z kultury jako sociálního konceptu, neboť i firma je druhem sociální skupiny. A proto, abychom pochopili, jak firemní kultura ovlivňuje fungování firmy, musíme pochopit kulturu samotnou. Kultura, jakožto původně antropologický a sociologický koncept, je považována za fundamentální pojem v sociálních vědách (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Pro co nejlepší porozumění kultuře jako takové, jsem se rozhodla představit jedny z jejích původních definic. Díky studiu v zahraničí jsem měla možnost čerpat ze starých pramenů, které dokládají dlouhodobou tradici zkoumání tohoto konceptu. Postupně se v textu přesouvám k novějším pojetím kultury, a především provázání s firemní kulturou, což čtenáři umožňuje sledovat vývoj tohoto konceptu.

Velmi komplexní popis, zahrnující také psychologické konstrukty, přináší definice označující kulturu jako: „komplexní celek, který obsahuje znalosti, víru, umění, právo, morálku, zvyklosti a všechny další schopnosti a zvyky, které získává jedinec svým členstvím ve společnosti." (Tylor, 1871, s. 1).

Kulturu lze ale také vnímat méně abstraktním způsobem, a to prostřednictvím pozorovatelného chování. Tento přístup zde reprezentuje definice popisující kulturu jako: „plošně sdílené a naučené chování společnosti nebo jejích podskupiny." (Mead, 1953, s. 22).

Důležitost dlouhodobosti vývoje kultury, a především její rozmanitost, pak doplňuje Geertz (1973), který vidí kulturu jako soubor obecných konceptů, které jsou v rámci generací předávány, ale vždy musí být interpretovány s ohledem na podmínky, ve kterých se vyskytují. Jedná se podle něj o: „historicky přenášený vzorec významů v různých symbolech" (Geertz, 1973, s. 89). Příkladem by mohl být pohřeb – tento akt je pojmenováván a vykonáván snad ve všech kulturách, ale v každé je interpretován a prováděn jiným způsobem. To naznačuje nedostatečnost pouhého pojmenování jednotlivých konceptů, které do kultury spadají, důležité je pochopení a popis. Je tedy zřejmé, že kultura je všeobjímající a že je přenášena prostřednictvím mentálních modelů v rámci sociálních skupin. Pokud ji chceme pochopit, musíme tak učinit skrze zájem o jednotlivce, kteří v dané kultuře žijí.

Zmíněné antropologické definice představují kulturu jako globální koncept, který funguje na úrovni národů a je nazýván jako makrokultura (Schein, 2010). Dle Hofstedeho et al. (2010) však kultura na úrovni národů následně ovlivňuje fungování v rámci organizační neboli firemní kultury, což znamená, že z důvodu rozdílnosti

národnostních kultur dochází i k rozdílnosti kultur firemních. Firemní kultura se tak vlastně stává subkulturou dané společnosti/národa. V této souvislosti uveďme, že Schein (2010) definuje subkulturu jako skupinu s vlastní odnoží kultury, která vzniká v rámci organizace.

Firemní kultura proto můžeme definovat veskrze stejně jako kulturu samotnou, ovšem s tím rozdílem, že je specifická pro skupinu lidí pracujících ve firmě. U firemní kultury se tedy jedná o unikátní systém sdílených norem, hodnot a postojů, které se vztahují pouze k dané firmě, projevují se v symbolech, artefaktech a v žitých i proklamovaných hodnotách, určují chování jednotlivců v rámci firmy i fungování firmy jako celku (Armstrong, 2007; Denison, 1990; Kroeber & Kluckhohn, 1952; Lukášová, 2010). Právě tato unikátnost a specifická je to, co od sebe odděluje jednotlivé firemní kultury a firmy celkově.

Firemní kultura je tak vlastně DNA samotné firmy a zároveň klíčem k jejímu lepšímu pochopení. Není proto divu, že se za poslední desítky let stala předmětem mnoha odborných diskusí a studií, ale také tématem pro liniové manažery a firemní poradce. Firemní kultura si získala pozornost jednak proto, že začala být spojována s vyšší produktivitou, kvalitou odvedené práce a s inovacemi. Za druhé byla identifikována jako podpůrný prostředek k překonání problémů během restrukturalizace firem či během krizových období. V rámci psychologie jako vědního oboru se zkoumání firemního prostředí zařadilo do oblasti psychologie práce a organizace a svou povahou se jedná o aplikovanou psychologii, což přináší mnohá výzkumná specifika a limity popsané níže v této kapitole (Day et al., 2014; Furnham, 1997).

Budování firemní kultury je nikdy nekončící proces, který je utvářen skupinou lidí pracujících pro dosažení společného cíle. Základ tohoto procesu je v adaptování se na vnější prostředí a zároveň sjednocováním a harmonizováním vnitřního prostředí. Tato proměna je skupinou považována za vhodnou a správnou, proto se očekává, že i nově příchozí členové se stavu firemní kultury a její povaze přizpůsobí, nebo ještě lépe převezmou skupinový způsob vnímání, přemýšlení a cítění. Firemní kultura je tak do jisté míry variabilní a abstraktní pojem. Navíc se neustále vyvíjí a často je mnohem jednodušší ji zažít či cítit, než ji popsat slovy (Armstrong, 2007; Lukášová, Nový et al., 2004; Schein 2010).

V rámci organizace je kultura neoddělitelně svázaná s historií organizace, bývalými manažery či strategickými rozhodnutími. Nedílnou součástí jsou i vize, hodnoty a normy, jež jsou v rámci firmy sdílené. Unikátní konfigurací uvedených jednotlivostí pak vzniká

prostředí, ve kterém kombinace jedinců vytváří týmy, které dokáží společně kooperovat a dokončovat zadanou práci (Armstrong, 2007; Eldridge & Crombie, 1974; Furnham, 1997).

Jak uvádí Lukášová, Nový et al. (2004), pojem firemní kultura je různými autory zaměňován s termínem *organizační kultura* nebo *podniková kultura*. Všechny tyto pojmy mají stejný význam. Pro doplnění autoři dodávají, že v anglické literatuře pak nejčastěji narazíme na ekvivalenty těchto termínů *organizational culture* a *corporate culture*. Pro účely této práce byl zvolen pro svou srozumitelnost termín firemní kultura, který je pro zkoumaný koncept používán v celé práci.

1.1 Firemní kultura a firemní klima

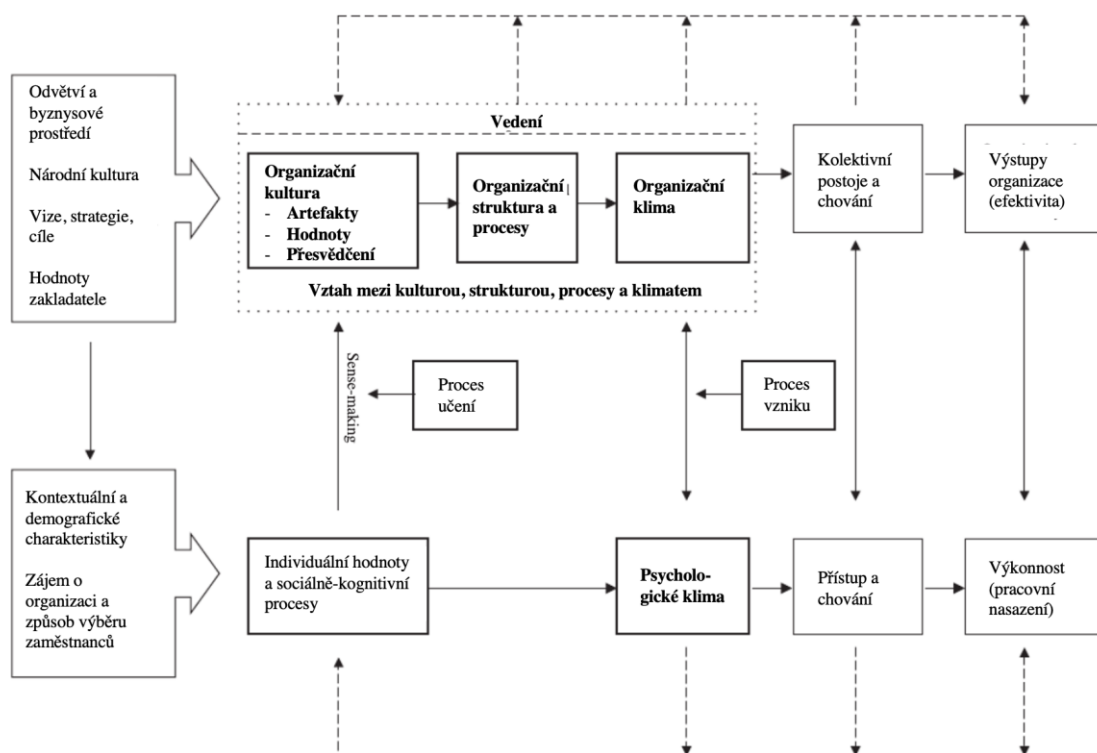
Pro správné pochopení tématu firemní kultury je nezbytné vymezení rozdílu mezi ní a *klimatem organizace*. Ačkoli mohou názvy fenoménu splývat, jsou tyto koncepty rozdílné. Obecně řečeno je kultura soubor norem, hodnot a předpokladů, které jsou v rámci firmy sdílené, zatímco klima je způsob, jakým je organizace vnímána ze strany jejích zaměstnanců a jakým způsobem jsou kulturou nastavené parametry žity (Arnold et al., 2007).

Vizualizaci tohoto vztahu můžeme sledovat na obrázku 1, který ukazuje model vytvořený autory Ostroff, Kinicki a Muhammad (2013). Díky tomuto modelu můžeme vnímat širokou komplexnost obou pojmů a také fakt, že jsou ovlivňovány mnoha interními i externími faktory. Můžeme vidět, že firemní kultura poskytuje základ pro tvorbu zásad, struktur a praktik, které následně zaměstnancům vytvářejí prostředí, v němž vzniká firemní klima. Pro naše účely je stěžejní především horní část modelu, kde je zobrazen vztah mezi kulturou a klimatem. Model nám tak poskytuje hlubší porozumění tomu, že jestliže chceme ve firmě změnit klima, je nutné modifikovat struktury firmy i její praktiky, stejně tak firemní kulturu.

Firemní kultura je tak základem pro tvorbu firemního klimatu, které je jejím důsledkem. Pokud je vytvořena požadovaná kultura, bude se od toho odvíjet i firemní klima. Ve firemním klimatu můžeme vnímat, co se děje, ale firemní kultura nám říká, proč se to děje. Z toho důvodu je firemní kultura vnímána jako příčina, která kauzálně ovlivňuje firemní klima. Proto se tato práce dále zabývá už jen firemní kulturou, jakožto primárním aspektem.

Obrázek 1

Multidimenzionální model organizační kultury a klimatu (převzato z Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2013)



1.2 Zdroje firemní kultury

Nastavování organizační kultury (stejně jako její změna) může probíhat dvěma možnými způsoby. Ten první je nastavení firemní kultury podle přístupu zakladatele/zakladatelů dané firmy případně nejvyššího vedení. Kultura je tak nastavena v horních vrstvách hierarchické struktury společnosti a určena směrem dolů k dalším pracovníkům (*top-down*). Firemní kultura je tak v zásadě určena i s vydefinováním očekávaného chování pro dané situace. Druhý přístup buduje firemní kulturu od spodu (*bottom-up*) a firemní kultura je při něm utvářena zaměstnanci, kteří jsou nositelé identity firmy. Taková firemní kultura je budována postupně s ohledem na osobnosti pracovníků a jejich pracovní zvyky a chování. Oba dva přístupy mají přirozeně své výhody a nevýhody (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Firemní kultura vzniká také organicky a je ovlivněna faktory jako vliv zakladatele, historie, velikost firmy, či délka její existence (Hofstede et al., 2010; Schein, 2010; Smith, Peterson, & Thomas, 2008). Spolu s tím jsou klíčovým zdrojem firemní kultury sdílené hodnoty, mise a vize (Armstrong, 2007; Eldridge & Crombie, 1974; Furnham, 1997).

Na základě povahy firemní kultury by měli být do firmy přijímáni zaměstnanci, kteří sdílí stejné hodnotové i osobnostní nastavení. Výsledkem by z hlediska těchto aspektů měla být převážně homogenní skupina, která zdroje kultury následuje, tím je udržuje při životě a zajišťuje budování firemní kultury (Furnham, 1997).

Homogenita skupiny však může být relativně snadno narušena, když v důsledku velikosti firmy vzniknou menší celky s vlastní kulturou – nazýváme je subkultury (Lukášová, 2010; Schein 2010). Tyto malé kultury v rámci organizace mají své specifické zdroje kultury, jakými jsou vedení, osobnosti jednotlivců, sdílené chápání norem odlišné od většinového atd. (Schein 2010). Subkultury pak mají schopnost ovlivnit fungování firmy skrze lepší pracovní výkon jednotlivců (Shin, Kim, Choi, & Lee, 2016). Aby byl tento vliv dobrý, je podmínkou sladění jednotlivých subkultur v rámci firmy. V opačném případě může dojít ke střetům subkultur, a naopak negativnímu dopadu na firmu (Schein, 2010).

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, rozdílná důležitost a kombinace jednotlivých zdrojů kultury a jejich subkultur má za následek unikátní nastavení firemní kultury.

1.3 Vrstvy firemní kultury

Vědci se shodují, že firemní kultura má určité vrstvy nebo úrovně, které společně variují (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Schein, 2010). V popisu konkrétních částí firemní kultury už se však teorie rozcházejí, proto tato kapitola představuje stručný přehled nejvýznamnějších komponent kultury, jejichž pochopení je nezbytné pro porozumění firemní kultuře.

Snad nejznámější model v této oblasti poskytuje Schein (2010), který popsal model organizační kultury jako třístupňovou strukturu složenou z artefaktů, hodnot a základních předpokladů. Tento model vizualizuje obrázek číslo 2.

Artefakty značí to, co můžeme vidět či slyšet navenek. Jsou tedy zjevné i pro vnějšího pozorovatele, ovšem jejich význam často zůstává zřejmý jen členům dané organizace. Právě tvorbou artefaktů může organizace cíleně vytvářet požadovanou firemní kulturu a stávat se tak příjemným prostředím pro pracovníky, kteří danou firemní kulturu vyžadují. Pro praktické využití jsou uvedeny konkrétní artefakty, které je možné pozorovat. Jedním z nich je například fyzická struktura toho, jak jsou lidé ve firmě rozesazeni; logo, kterým se firma prezentuje; způsob komunikace, do kterého patří i tykání či vykání; odehrávají se také firemní ceremonie, jako například celofiremní schůzky či firemní snídane;

můžeme pozorovat také různé rituály, jakými může být společné pití kávy v určitou hodinu či společné obědvání (Lukášová, Nový et al., 2004; Schein, 2010). Pro ještě větší přehlednost poskytují Trice a Beyer (1993) rozdělení artefaktů na čtyři základní skupiny, kterými jsou:

1. Symboly – vytvořené objekty, fyzické uspořádání;
2. Jazyk – žargon, slang, humor, signály, hlášky, pomluvy, vtipy, písně;
3. Vyprávění – příběhy, mýty, legendy;
4. Praktiky – rituály, obřady ceremonie.

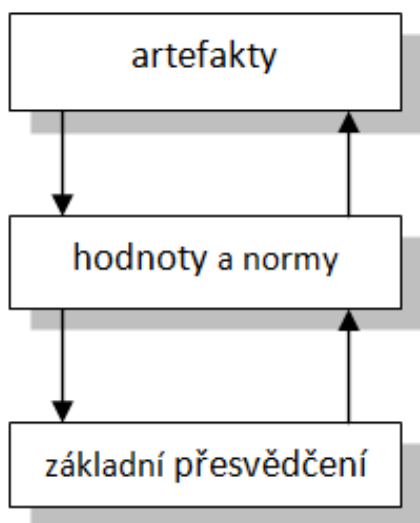
Hodnoty, jakožto preference pro určité chování a určité finální stavy, mají regulativní funkci. Jejich účinnost je podpořena také normami a pravidly. Hodnoty mohou vznikat na základě úspěšných postupů při řešení komplikované situace, ale také to mohou být morální hodnoty, které zaměstnanci sdílí a jejichž dodržování jim zabezpečuje vnímaný pocit pohody a spokojenosti. U hodnot je důležité, aby nebyly pouze verbalizované neboli deklarované, ale aby se jimi opravdu řídilo fungování firmy a pro jednotlivé členy byly zvnitřněné a vyjádřené chováním. Jen tak může být dosaženo autentického naplnění hodnot (Lukášová, Nový et al., 2004; Schein, 2010). Hodnoty se dají blíže specifikovat prostřednictvím pěti klíčových komponent, které popisuje Schwartz (1992):

1. Hodnoty představují přesvědčení;
2. Hodnoty se týkají požadovaného konečného stavu nebo chování;
3. Hodnoty přesahují jednotlivé situace;
4. Hodnoty vedou k výběru a hodnocení chování a událostí;
5. K hodnotám je přistupováno s vážností, jsou považovány za důležité.

Nejhlubší komponentou kultury jsou dle Scheina (2010) *základní (nezpochybnitelné) předpoklady*, které představují natolik zažitá a zřejmá přesvědčení a postoje, že se o nich v rámci organizace ani nemluví. Jsou to nezpochybnitelná základní přesvědčení a předpoklady, které jsou zakořeněny tak hluboko v referenčním rámci, že se jim jednoduše věří a nediskutují se. Naopak jsou využívány jako opěrný bod pro budování hodnot. Zpochybňování základních předpokladů vyvolává u lidí diskomfort a obrannou reakci, zároveň u nově příchozích jedinců dochází ke korekci základních přesvědčení tak, aby byly v souladu se skupinou.

Obrázek 2

Scheinův model organizační kultury (Schein, 2010)



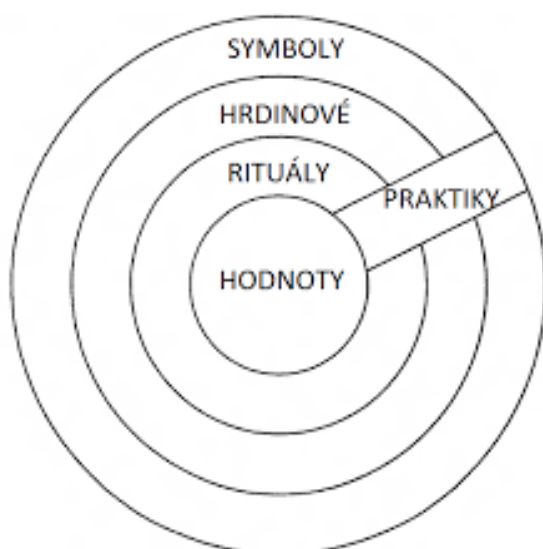
Jiné rozpracování komponent organizační kultury nám poskytne ještě detailnější pochopení těchto úrovní. K tomu může sloužit i Hofstedeho vnímání projevů kultury znázorněné na obrázku 3.

Nejsvrchnější vrstvou na Hofstedeho cibulovém diagramu jsou *symboly*, které jsou prakticky totožné se Scheinovými artefakty. Stejně tak je tomu u hodnot (Hofstede & Hofstede, 2005; Schein 2010). *Hrdinové* jsou osoby, které nesou vlastnosti, příběh či skutky, které firma oceňuje a adoruje. Mohou to být reálné osoby (živé i zesnulé), ale i fiktivní a pohádkové postavy.

Rituály se odrážejí v každodenním jednání (jakým způsobem se lidé zdraví při příchodu do práce), firemních ceremoniích či obchodních jednáních. Takovéto společenské akty mohou zdánlivě postrádat smysl vzhledem k dosahování požadovaných cílů, ale zato nesou silnou společenskou důležitost, neboť se zasazují o pocit sounáležitosti a budování firemní kultury. Všechny popsané úrovně jsou pak propojeny praktikami, které se jednoduše projevují v praktických postupech (Hofstede & Hofstede, 2005).

Obrázek 3

Hofstedeho cibulový diagram úrovní projevu kultury (Hofstede & Hofstede, 2005)



1.4 Význam firemní kultury

Firemní kultura s dobře nastavenými a podporovanými hodnotami a vnitřními normami se ukazuje jako signifikantní pro ekonomickou prosperitu firem v západním světě. Proto je firemní kultura důležitým faktorem, který rozhoduje o výsledcích jednotlivých zaměstnanců a celkové firemní efektivitě. V rámci fungování společnosti je využívána jako parametr hledání nejvhodnějších zaměstnanců, marketingový nástroj zprostředkovávající jedinečnost firmy a přirozeně funguje i jako podpora dobré týmové spolupráce a komunikace. Pro mnoho manažerů je ovšem ještě dnes složité uvědomit si, jak významný byznysový potenciál mohou mít lehká (angl. *soft*) témata v rámci pracovního prostředí (Furnham, 1997).

Firemní kultura má potenciál stát se vodítkem pro diagnostiku stavu firmy, hledání vhodného způsobu zavádění změn a další. Její význam je tedy velký, avšak její komplexnost způsobuje, že je často vnímána jako příliš abstraktní. Proto je možné přistoupit k využití firemní kultury na několika oddělených úrovních. Autoři Day a Nielsen (2017) nahlíží na firemní kulturu skrze čtyři úrovně: (1) ve spodu pomyslné pyramidy stojí *Individuální úroveň* (angl. *Individual-level*), která se zaměřuje na rozvoj jednotlivce a podporu jeho zdrojů; (2) *Úroveň skupiny* (angl. *Group-level*) se vztahuje k fungování jednotlivých týmů, sociálním vztahům a práci ve skupinách; (3) *Manažerská úroveň* (angl. *Leader-level*) souvisí s chováním manažerů a jejich zvoleným stylem leadershipu; (4) a v neposlední řadě *Úroveň organizace* (angl. *Organization-level*) se zaměřuje na to, jak je práce organizována a vedena na plošné, celofiremní úrovni. Tyto čtyři úrovně mají poskytnout přístup ke změnám,

rozvoji, zdrojům a intervencím ve firmě. Počáteční písmena jednotlivých úrovní mohou být spojena do akronymu IGLO (Nielsen et al., 2017). Autoři Dan a Nielsen navrhuji na základě těchto úrovní poskytovat intervence pro tvorbu psychologicky zdravého pracovního prostředí (angl. *psychologically healthy workplace*). Tento model byl následně podpořen také metaanalýzou, která zkoumala 84 kvantitativních studií a našla v nich potvrzení o existenci všech čtyřech zmíněných úrovních (Nielsen et al., 2017). Tento model tedy poskytuje dobrý přístup k firemní kultuře na praktické úrovni, a proto byly jeho principy využity i v empirické části předkládané práce.

Pro firmu samotnou se význam její kultury mění také s ohledem na její velikost a délku existence, které byly zmíněny již v minulé kapitole. Podívejme se ale nyní na průběh vývoje firemní kultury vzhledem k jejímu stáří.

Na začátku svého fungování se organizace nachází v *počáteční fázi* a je poháněna vizí zakladatele. Kultura je tak klíčovým zdrojem její identity, který představuje hnací motor a zdroj síly. Firma je pružná a schopná improvizovat, stejně tak lidé v ní jsou flexibilní a připraveni na risk. Vynakládané úsilí směřuje k tomu, aby se firma prosadila. Další fázi nazýváme jako *střední věk organizace* a úkolem firmy zde je, aby si udržela stabilitu a výkon. Firemní kultura je tak důležitá pro strategická rozhodnutí, nastavování organizační struktury, pravidel regulací. Tento obrat způsobený růstem firmy však může přinést i krizi identity, kterou je nutné překlenout, aby mohlo přijít poslední období. Finální je *fáze organizační zralosti*, která s sebou přináší stabilitu založenou na vybudovaném sebevědomí. Negativní stránkou této fáze je ovšem stagnace a to, že některé aspekty kultury přestávají fungovat. V reakci na to se firma může transformovat, ale také může dojít k destrukci (Schein, 1985).

Lukášová (2010) tvrdí, že pokud vezmeme veškerou zkušenost dané organizace a nahromadíme ji, vznikne organizační kultura, jež se dále projevuje v myšlení, cítění a chování těch, kteří do ní patří. Svůj význam pak přináší mimo jiné tím, že je základem pro projevované jednání a vytvořené artefakty (tj. projevy kultury, které je možné vidět i slyšet navenek). Důležitým měřítkem fungování a významu firemní kultury je její síla, kterou Lukášová (2010) charakterizuje jako míru, do jaké jsou aspekty, které z firemní kultury vyplývají, v organizaci sdíleny. Denison (1990) dodává, že síla je reprezentována také intenzitou, kterou firemní kultura ovlivňuje chování jednotlivců.

Autoři Ostroff, Kinicki a Muhammad (2013), konstatují, že právě síla firemní kultury není dostatečně definovaný pojem, a proto vymezují tři aspekty této síly:

1. **Síla založená na dohodě** (angl. *Agreement-based strength*) – ta je určena mírou shody, do které zaměstnanci chápou a interpretují firemní kulturu. Čím více zaměstnanců vnímá firemní kulturu stejným způsobem, tím větší je její síla založená na dohodě;
2. **Síla založená na systému** (angl. *System-based strength*) – tato síla představuje všudypřítomnost firemní kultury, která je rozpoznatelná ve všech oblastech firemního života. Čím je silnější, tím více navozuje jednotné chování u zaměstnanců a omezuje vybočování z požadovaných norem;
3. **Síla založená na sladění** (angl. *Alignment-based strength*) – poslední složka síly ukazuje na sladění mezi proklamovanou firemní kulturou, reálně žitými hodnotami a fungujícími procesy a firemním klimatem.

Silná firemní kultura je tedy v rámci organizace mocným hybatelem, který ovlivňuje celkové fungování firmy, ale i každého jednotlivce. Následující podkapitola upřesňuje, jaký význam má firemní kultura na fungování jednotlivce ve firmě.

1.4.1 Firemní kultura jako mediátor vztahu mezi týmem a jednotlivcem

Vysvětlení důležitosti firemní kultury, a zvláště jejího pojmenování, nám poskytuje teorie sdílených mentálních modelů (angl. *shared mental model*). Sdílení mentálních modelů je často diskutované v rámci fungování týmů jako nástroj, který pomáhá členům týmu popsat, pochopit a predikovat chování jejich kolegů. Díky tomu mohou kontrolovat a koordinovat práci v týmu. Díky sdíleným mentálním modelům jednotlivci v týmu považují chování ostatních za předvídatelné a tedy bezpečné (Jonker, Riemsdijk, & Vermeulen, 2011).

Zkoumání účinnosti sdílených mentálních modelů byl věnován prostor i v rámci výzkumu. Výsledky podporující jejich podpůrný vliv na fungování týmů potvrdila i metaanalýza zkoumající 23 nezávislých studií (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Ta došla k závěru, že sdílení mentálních modelů zvyšuje výkonnost týmů a prokazatelně přispívají k jejich lepšímu fungování. Sdílené mentální modely jsou tak prostředkem k lepšímu poznávání, uvažování a rozhodování v rámci týmové práce.

Sdílení mentálních modelů se však může vztahovat k různým systémům (Jonker et al., 2011), tedy i k firemní kultuře. Tento pozitivní přínos můžeme tedy předvídat i s ohledem

na definování firemní kultury. Její pojmenování má za následek lepší pochopení a dochází ke sladění toho, jak jednotlivci firemní kulturu vnímají. Vytváří se tak rámec pro žádoucí způsob chování v různých situacích, lidi tak vědí, co se od nich očekává a mohou tato očekávání následovat. Chování lidí je potom transparentnější a předvídatelnější.

Sdílené mentální modely jsou samozřejmě jen zřídka uvědomované a praktickým příkladem může být to, že i my sami si svou firemní kulturu často uvědomíme až v okamžiku, kdy jsme konfrontováni s nějakou jinou. Toto lze vidět nejen u firemních, ale i národních kultur, kdy si naši českou kulturu mnohdy uvědomíme nejvíce v okamžiku, kdy jsme v cizině konfrontováni s tamní kulturou.

1.4.2 Firemní kultura jako mediátor vztahu mezi organizací a jednotlivcem

Ačkoli sílu firemní kultury může do jisté míry vnímat každý zaměstnanec rozdílně, je jejím prostřednictvím ovlivněno chování každého z nich. Pracovník, který jako nováček nastoupí do firmy, se stává součástí socializačního procesu, který probíhá v některých firmách spontánně a v některých naopak velmi strukturovaně (Lukášová, 2010). Ať už je firma vystavěna na jakýchkoli hodnotách, které promítá do svého každodenního fungování skrze kulturu, budou tyto hodnoty nově příchozím zaměstnancem postupně zvnitřňovány nebo budou přinejmenším ovlivňovat jeho chování v rámci instituce (Furnham, 1997). Na jednu stranu jsou tak hodnoty a kultura zdrojem předvídatelného chování a jsme díky nim schopni porozumět, proč a jak se lidé chovají a jaké chování je žádoucí/oceňované, což vytváří pocit jistoty. Na druhou stranu může právě tento rámec požadovaného chování vyvolat v jedinci rozpor, pokud on sám s těmito hodnotami nesouhlasí. Tento nesoulad s firemní kulturou může vyústit až ve stres, který povede k izolaci člověka, neschopnosti komunikovat či k odporu vůči určené práci (Arnold et al., 2007). Z uvedených důvodů vyplývá, že pro firmy je vhodné hledat takové zaměstnance, kteří sdílí její firemní hodnoty a sympatizují s vybudovanou kulturou.

Právě výběrové řízení by mělo zajistit nejen selekci kvalifikovaných uchazečů z hlediska požadovaných odborných kompetencí, ale i takových, kteří budou do firemní kultury zapadat osobnostními charakteristikami. Cílem je najít kandidáty s podobnými osobními hodnotami a postoji, jako jsou ty firemní. Takoví uchazeči pak nebudou mít tendenci opouštět firmu z kulturních důvodů. To může do značné míry způsobit homogenitu zaměstnanců, která však přispívá k dobré komunikaci v rámci týmu i vyhovující interakci s nadřízeným (Ostroff et al., 2013). Na výběr zaměstnanců by pak mělo navazovat i průběžné

hodnocení toho, jak jsou lidé v kontaktu s firemní kulturou a jak její hodnoty naplňují (například v rámci pravidelného hodnocení). Tím zaměstnanec získá zpětnou vazbu o tom, nakolik se mu daří být v souladu s firemními hodnotami a kulturou (Latham, 2009).

Prostřednictvím firemní kultury v zásadě mohou firmy komunikovat se svými zaměstnanci. Pokud firma vytváří firemní kulturu založenou na otevřené a včasné komunikaci, dává tak svým zaměstnancům najevo jejich hodnotu a zároveň buduje pozitivní závazek vůči firmě. Pokud firma v rámci své firemní kultury poskytne svým zaměstnancům například benefity zlepšující zdraví (volné vstupy na sportoviště, wellness atd.), opět tím signalizuje, že jí na jejich zaměstnancích záleží. Takovéto chování ze strany firmy jednak zlepšuje životní pohodu zaměstnanců, jejich fyzické i psychické zdraví, což přispívá k dobrému pracovnímu výkonu (Day, Kelloway, & Hurrell, 2014).

Vztah jedince ke kultuře se vytváří postupně a může mít různé podoby. Možnosti vztahování jedince vůči kultuře nám ukazuje Golden (1992), který vyzdvihuje roli každého jedince při utváření tohoto vztahu a rozděluje jeho čtyři možné formy. První je *jednoznačné dodržování*, kdy je jedinec přesvědčen o správnosti kultury, souzní s jejím nastavením a chová se v souladu s ní. Druhou variantou je *nucené dodržování*, kdy se člověk sice navenek projevuje v souladu s nastavenou firemní kulturou, ale má vůči ní výhrady. Další možností vztahu je *utajené nedodržování*, v rámci kterého jedinec navenek souhlasí, ale jeho postoj je ve skutečnosti opoziční, což se projevuje nedodržováním dohod, nespolupracováním a celkově neakceptací kultury. Posledním typem vztahu je *otevřené nedodržování*, kdy jedinec svůj nesouhlas s kulturou prezentuje naprosto otevřeně. Veřejně se přiznává k neuznávání firemních hodnot, nedodržuje normy a další. Porozumění uvedeným vztahům můžeme fungovat jako podpora pro management při vedení zaměstnanců.

Logické úvahy by nás mohly přivést k myšlence, že firemní kultura souvisí také s výsledky jedince, a tedy i s výsledky firmy. V rámci tohoto tvrzení musíme být ale obezřetní, neboť separátní vliv firemní kultury jako takové se jen těžko dokazuje. Toto tvrzení podporuje metaanalýza pokrývající 148 nezávislých studií, která se zabývala prediktivní hodnotou firemní kultury na výsledky organizace. Metaanalýza předkládá, že firemní kultura je součástí souvztažné skupiny prvků spolu se strategií, vedením, pracovními postupy a strukturou. Určité typy firemní kultury mají navíc rozdílný vliv na firemní výsledky. Přesně vyjádřit vliv firemní kultury na jedince, potažmo firmu,

bez vlivu jejích korelátů, je tedy stále otázkou budoucího výzkumu (Hartnell, Ou, Kinicki, Choi, & Karam, 2019).

Uvedené informace dokládají složitost a rozsáhlost konceptu firemní kultury, která se odráží i v komplikovanosti výzkumu. Ten je složitým i proto, že podstata kultury tkví v jejím sdílení v rámci skupinky. Aby byl význam firemní kultury představen v plném rozsahu, je následující kapitola věnována právě sílení firemní kultury.

1.4.3 Sdílení firemní kultury

V otázce významu firemní kultury si připomeňme definice kultury představené na začátku této práce, které kulturu považují za sdílený koncept (např. Hofstede et al., 2010; Mead, 1953; Schein, 2010). I pro firemní kulturu platí, že abychom ji mohli definovat, musí dojít k míře sdílení (angl. *sharedness*) neboli shody mezi zainteresovanými osobami (Chan, 1998). Jinými slovy nestačí, že firemní kulturu vnímá jednotlivec, ale záleží i na míře shody s ostatními jedinci.

Z toho vyplývá, že podobně, jako bylo zmíněno, že sdílení mentálních modelů je nutné pro kvalitní fungování týmu (viz kapitola 1.4.1), tak je sdílení firemní kultury nutné pro její kvalitu, dokonce i existenci.

Firemní kulturu řadíme mezi emergentní procesy, tedy konstrukty, které vznikají na nižší úrovni (například individuální) a postupně se vyvíjí do úrovně vyšší (například týmové nebo celofiremní), přičemž získávají nové kvality. Zmíněnou novou kvalitou bývá zesílení rysu, který byl rozpoznatelný již na nižší úrovni. Emergence může probíhat dvěma způsoby: (1) kompilací, která probíhá funkčně specificky, tedy i v rámci rozdílných konstruktů a (2) kompozicí, při které se vyvíjí jeden rys, avšak prostupuje napříč úrovněmi firmy (Kozlowski & Klein, 2000). Příkladem kompilace je situace, kdy se v rámci pětičlenného týmu najdou dva členové, kteří excelují ve vyjednávání, což vede ke sdílenému přesvědčení všech členů týmu, že jejich tým je dobrý ve vyjednávání. Příhodným příkladem kompozice je vznik firemní kultury, která vzniká a sílí na základě vysoké míry sdílení jejích jednotlivých složek a rysů.

Za účelem kvalitního zkoumání firemní kultury vznikají modely analýzy týmových dat, které představují specifické analytické postupy. Jedná se o takzvané kompoziční modely (angl. *composition models*), díky kterým můžeme organizovat, vyhodnocovat a rozvíjet konstrukty mezi více úrovněmi v rámci firmy (Chan, 1998). Tyto modely nám dávají

možnost sledovat i to, jak konstrukty na individuální úrovni ovlivňují celofiremní úroveň, která je pak pojmenovávána jako firemní kultura.

Kompoziční modely určují vztahy mezi jevy nebo konstrukty na různých úrovních (úroveň jednotlivce, týmů, organizace) a dávají nám tak možnost dívat se na věc z různých pohledů. Díky tomu získáváme propojení mezi konceptuální definicí pojmu a jeho operacionalizací, což podporuje výzkumnou kvalitu závěrů. Při využití těchto modelů můžeme tvrdit, že konstrukt platný v jedné úrovni je přenositelný na úroveň jinou, tedy to, co platí u jednotlivců platí na úrovni týmů či organizace (Chan, 1998). Jak již bylo uvedeno, firemní kultura vzniká emergentním procesem, kdy se vyvíjí napříč úrovněmi firmy (Kozlowski & Klein, 2000) a díky tomu se i pro ni stávají kompoziční modely vhodným nástrojem víceúrovňového výzkumu. Jinými slovy nám kompoziční modely dávají možnost zjistit, do jaké míry je firemní kultura sdílená.

Kompoziční modely můžeme dle Chana (1998) dělit na pět základních modelů:

1. Aditivní model – vychází ze zprůměrování získaných dat. Využití průměru přirozeně vede k zanedbání odlehlých hodnot. Tento postup nereflektuje míru sdílení daného konstruktu, což s sebou nese nežádoucí proměnné (nejsme schopni říct, do jaké míry je konstrukt charakteristický pro celou skupinu). I přes své nevýhody však bylo využití aditivní model nejvíce intuitivní pro praktické účely této práce;
2. Model přímého konsensu – oproti aditivnímu modelu řeší vzájemný soulad v rámci skupiny (tedy týmu či firmy). Nezabývá se tedy pouze odpověďmi jednotlivců, ale mírou shody těchto odpovědí s odpověďmi dalších jedinců na stejné úrovni;
3. Referent-shift konsensus model – vychází z toho, jak jednotlivci v týmu vnímají tým či firmu celkově. Jedinec tedy nehodnotí sám sebe, ale celý tým či firmu. I zde je zjišťována míra shody;
4. Disperzní model – zkoumá rozdíly v rámci skupiny. Dle tohoto modelu je rozptýl v odpovědích jedinců to, co reprezentuje skupinu, a tedy neřešíme reálné odpovědi jedinců, ale to, jak se tyto odpovědi liší od ostatních ve skupině;

5. Procesový model – na rozdíl od předchozích modelů se zaměřuje na procesy a tvrdí, že parametry procesů a činností na vyšších úrovních jsou indikátorem k určení procesů na nižší úrovni. Vzniká zde tedy jistá analogie.

1.4.4 Firemní kultura a firemní strategie

Úkolem firemní strategie je poskytnutí procesu pro fungování a řešení problému, díky kterému nebude firma ohrožena, a naopak bude prosperovat. Dále strategie ovlivňuje organizační kulturu například prostřednictvím vize a mise. Dokonce i jednání aktérů při tvorbě vize, mise a hledání hodnot může harmonizovat nebo naopak rozladit firemní kulturu. Klíčové je tedy uvědomění, že firemní kultura a strategie mezi sebou mají oboustranný vztah a obsah jednoho ovlivňuje utváření druhého (Lukášová, 2010).

Souvislost firemní kultury a strategie potrzují i mnohá výzkumná šetření. Metaanalýza složená z 84 studií, které zahrnovaly 94 samostatných případů, ukázala, že flexibilita, neformálnost organizační kultury a prezentace firmy na trhu, což jsou aspekty spojené s firemní kulturou, jsou pozitivně spojeny s účinností strategie (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

Další metaanalýza se zaměřila na vztah mezi organizační kulturou a inovacemi. Výzkumný záměr této metaanalýzy reaguje na důležitost schopnosti vytvářet inovace. Tato metaanalýza zahrnuje 43 studií, které měly různou velikost vzorku, jež dohromady tvořil 6341 organizací. Výsledky ukazují, že firmy, které vykazují více inovací, nesou ve své firemní kultuře výrazný důraz na flexibilitu a vnější orientaci. Oproti tomu kultury, které mají pevnou hierarchii a kladou důraz na kontrolu a vnitřní orientaci, se méně pravděpodobně stanou inovativními firmami. Na základě těchto zjištění by se tedy mělo vedení firmy rozhodnout o designu požadované kultury s ohledem na to, zda je potřeba inovací jedním ze strategických cílů (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013).

Součástí firemní kultury je i řízení znalostí v rámci firmy (angl. *knowledge management*), tedy to, jak daná organizace nakládá s informacemi ve smyslu jejich vytěžování (například z interních systémů či internetu), předávání (sdílení informací na poradách i mezi kolegy) i rozvoj (vzdělávání, poskytování prostoru pro získání praktické zkušenosti). Metaanalýza, která se zabývala vlivem řízení znalostí na strategii firmy, provedla průzkum u 301 organizací. Závěry ukázaly, že řízení znalostí zprostředkovává

dopad mezi firemní kulturou a strategií na efektivitu práce (Zhenga, Yangb, & McLeanc, 2010).

Závěrem této kapitoly - pokud je do organizace implementována nově nastavená strategie - může firemní kultura fungovat jako významná podpora, ale také jako důvod odporu. O tomto vztahu rozhoduje to, do jaké míry spolu kultura a strategie korespondují. Je tedy vhodné usilovat o soulad mezi kulturou a strategií, neboť to vede k úspěchu organizace. I přesto je nutné podotknout, že i určitá míra konfliktu může přinášet pozitivní dopad a je nejspíše nutná, vzhledem k neustále se dynamicky proměňujícím tržním podmínkám. Je tedy potřeba mít na paměti, že v ideálním případě by firemní kultura měla být do jisté míry flexibilní. Odpor vůči nové strategii totiž může značit i neochotu přijmout změnu, což pro společnost není rozvojové. Firemní kultura by tedy měla být schopna přizpůsobit se novým podmínkám a třeba i inovované strategii, pokud to prostředí vyžaduje (Lukášová, 2010).

1.5 Firemní kultura a vybrané psychologické aspekty

Síla a vliv firemní kultury mají přirozeně různorodý dopad na jedince, který v ní funguje. Aspekty související s firemní kulturou jsou důležité proto, abychom pochopili široký kontext vlivu firemního fungování na jedince. Firemní kultura může ovlivňovat styl preferovaného leadershipu a managementu lidí, způsob komunikace či fungování týmu. Tyto oblasti ovšem nejsou předmětem této práce, a proto věnuje tato kapitola prostor vybraným psychologickým aspektům, kterými jsou spokojenost a motivace. Uvedené informace mohou bezesporu sloužit jako podpůrné argumenty pro důležitost budování firemní kultury a zároveň pro praktickou část této práce.

Pro tuto práci je stěžejní vztah firemní kultury a engagementu zaměstnanců, proto je mu věnováno více prostoru ve třetí kapitole.

1.5.1 Souvislost firemní kultury a pracovní spokojenost

Vezmeme-li dva lidi se stejnou pracovní zkušeností, bude mít každý z nich jinou pracovní spokojenost, a naopak dva lidé na rozdílných pozicích mohou mít pracovní spokojenost stejnou. Je tedy zřejmé, že pracovní spokojenost je významně ovlivněna individuálními odlišnostmi. Otázkou pak zůstává, zda a do jaké míry souvisí tyto individuální odlišnosti s pracovními podmínkami v rámci vytváření pracovní spokojenosti. Výsledkem rovnice pro zjišťování spokojenosti tedy musí být násobení osobnosti, pracovních charakteristik a jejich vzájemného souznění (Furnham, 1997).

Osobnost člověka a vhodnost této osobnosti pro výkon dané práce můžeme rozkrýt dobrým náborovým procesem. Zaměřme se na nyní na aspekty lidské spokojenosti, které jsou ovlivněny pracovními podmínkami.

Dle Furnhama (1997) můžeme faktory ovlivňující spokojenost rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou *Organizační zásady a postupy*, které se dotýkají širokého spektra fungování firmy, konkrétně například odměňovacího systému (jakým způsobem jsou zaměstnanci hodnoceni a povyšováni), dále způsobu rozhodování v rámci firmy či také úroveň kontroly od nadřízených směrem k podřízeným. Další skupinou faktorů jsou *Specifické aspekty práce*, mezi které autor řadí požadované pracovní schopnosti, pracovní zátěž, úroveň autonomie v rámci výkonu práce, práci se zpětnou vazbou i fyzikální podmínky pracovního prostředí. Do třetí skupiny řadíme faktory jako odolnost vůči stresu a obecnou životní spokojenost, což je skupina faktorů spojená s *Osobnostními charakteristikami*. První dvě skupiny faktorů jsou bezesporu ovlivnitelné firemní kulturou, neboť právě ta stanovuje způsob fungování organizace, který se v uvedených faktorech odráží. Je tedy nasnadě úvaha, že firemní kultura přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, byť přesně nejsme schopni určit, do jaké míry.

V této souvislosti je nezbytné zmínit Herzbergovu *Teorii dvou faktorů*, která je vystavěna na dlouholetém výzkumu a představuje základní faktory, jež ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci. Autoři Herzberg, Mausner a Snyderman (1959) uvádějí, že teorie je postavena na testování souvislosti mezi výkonem práce a spokojeností. Jsou vydefinovány dvě skupiny potřeb, které pracovní spokojenost ovlivňují. První skupinou potřeb jsou takzvané *hygienické faktory*, které jsou určeny fyzickými i psychickými podmínky, které práce stanovuje. Konkrétně bychom sem zařadili pracovní podmínky, mezilidské vztahy, způsob vedení či firemní politiku. Už z tohoto výčtu můžeme vidět, že *hygienické faktory* jsou úzce spjaté s nastavenou firemní kulturou a ta tím pádem může skrze ně přímo ovlivnit spokojenost. Je však nutné neopomenout, že Herzberg řadí tyto faktory mezi neuspokojovatele (angl. *dissatisfiers*), což znamená, že pokud tyto faktory nejsou naplněny, dochází k nespokojenosti, ale pokud jsou na dobré úrovni, pak už jejich další naplnění spokojenost nezvedá. Příkladem nám může být výplata mzdy – pokud jedinec nedostane svou mzdu v čas, pak to pravděpodobně přinese nespokojenost, dostane-li ji ovšem s předstihem, nijak dramaticky to jeho spokojenost nezlepší. Druhou skupinou jsou *motivátory* neboli uspokojovatelé (angl. *satisfiers*), které přímo ovlivňují výkonnost člověka skrze jeho vnitřní motivaci. Autor mezi tyto faktory řadí úspěch, vnímaná

oprávněnost/zodpovědnost, povýšení, pochvalu. S ohledem na to, do jaké míry prostupuje firemní kultura procesy a fungování, můžou být i *motivátory* ovlivněny jejím nastavením (Day et al., 2014; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Například pokud se ve firmě konají pravidelné celofiremní schůzky, kde se veřejně chválí a reflektují úspěchy nebo pokud je ve firmě nastavený transparentní a férový způsob odměňování a kariérního posunu, bude to mít na *motivátory* bezesporu dopad. Herzbergova teorie nám tak nastiňuje prostor, kde se přímo setkává nastavení firemní kultury se spokojeností jedince v ní. Snahou každé společnosti by tak mělo být vytvoření podmínek pro naplnění *hygienických faktorů*, a ještě vyšší podpoření lidské spokojenosti a motivace i neopomíjením či dokonce podporou *motivátorů* (Herzberg et al., 1959). Stáří uvedené teorie však vedlo k jejímu zkoumání a aktualizování. Pozdější bádání ukázalo, že Herzbergova teorie nefunguje v praxi stejně, jak byla definována teoreticky. Výzkum například ukázal, že i některé *hygienické faktory* mohou samy o sobě zvyšovat zaměstnaneckou spokojenost (Fauziah, Yusoff, Kian, & Idris, 2013). I přes chybějící oporu v datech a kritiku je však Herzbergova teorie důležitým konceptem, který poskytuje pohled na intrinsickou (vnitřní) a extrinsickou (vnější) pracovní spokojenost (Day et al., 2014).

Locke (1976) uvádí, že pracovní spokojenost zaměstnanců stoupá, pokud organizační kultura souzní s jejich potřebami, přáními a hodnotami. V ideální případě by mělo docházet k adekvátnímu ocenění a následným pozitivním emočním stavům. Za klíčové pokládá vnější podmínky a výsledky, stejně tak jako intrapersonální myšlenky a pocity.

Úskalím uvedeného přístupu ke spokojenosti je silná individualita osobních hodnot. Například přátelství v pracovním kolektivu může být pro někoho tak silnou hodnotou, že sám o sobě zajistí jeho pracovní spokojenost. Oproti tomu pro jiného jedince mohou mít přátelské vztahy na pracovišti hodnotu tak nízkou, že jeho spokojenost nebudou proměňovat v negativním ani pozitivním smyslu.

Další rozměr pro pohled na utváření pracovní spokojenosti nám dává také *Teorie sociálního učení*². Furnham (1997) poukazuje na to, že spokojenost nemusí vznikat pouze interně, ale také externě. Sociální učení je pak prostředkem, jak si lidé vytvářejí postoje nejen v rámci sociálního kontaktu, ale také pro jejich pracovní nastavení. Přirozeně má každý člověk jinou míru tendence podléhat ovlivnění vlastních názorů sociálním učení,

² Teorie A. Bandury (1963), která představuje proces nápodoby jako formu učení. Dle jeho teorie dochází k observačnímu učení, tedy že lidé opakuji to, co vypožorovali u ostatních. Chování jedince je tak ovlivněno jeho okolím a naopak.

ale v nějakém rozměru se to děje u každého. Spokojenost je tak mimo jiné utvářena i vnímáním spokojenosti kolegů a nadřízených. Možný pozitivní vliv sociálního učení na nastavení potvrzuje také výzkum (Matthews, Andrews, & Adams, 2011), který zkoumal chování studentů a dokázal, že sociální učení, přítomnost v kolektivu a sociální interakce podněcují k vyššímu engagementu v rámci studia.

Přímý důkaz, že firemní kultura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, nám dává například metaanalýza, složená ze 36 studií, která ukazuje korelaci mezi organizační kulturou a pracovní spokojeností. Ve svých výsledcích uvádí argumenty pro budování kultury orientované na mezilidské vztahy a inovace, protože právě tyto dva aspekty byly vyhodnoceny jako rysy firemní kultury, které nejvíce podporují spokojenost (Chung & Ahn, 2019). Navíc se ukázalo, že mimo pracovní spokojenosti je kultura zaměřená na vztahy a spolupráci spojena také s vnímanou účinností jednotlivých členů (Brazil, Cloutier, Tennen, & Hall, 2010).

Součástí firemní kultury je i oceňování a poskytování zpětné vazby. Zmíňme tedy metaanalýzu, která zahrnovala přes 3000 participantů a ukázala pozitivní souvislost mezi pochvalou a oceněním a pracovní spokojeností (Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010). To lze vysvětlit například pomocí *Job characteristic theory*, jejímiž autory jsou Hackman a Oldham (1976). Tato teorie říká, že existují rozdílné faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Těmito faktory jsou: poměr mezi schopností a dovedností; důležitost vykonávané práce; identita úkolu; autonomie při výkonu práce a zpětná vazba. Uvážíme-li ocenění a pochvalu jako formu zpětné vazby, pak je v jejich důsledku vytvářeno prostředí vhodné k vysoké míře pracovní spokojenosti.

Organizační kultura, jak již bylo zmíněno, není jediným determinantem pracovní spokojenosti. V této diskusi by proto neměl být opomíjen vliv osobnosti. Mezi osobnostní jedince, jeho prožívanou náladou i vnímanou spokojeností z práce je totiž dynamický vztah a osobnost jedince díky tomu spokojenost v práci významně ovlivňuje (Ilies & Judge, 2002).

S ohledem na uvedené vědecké poznatky můžeme uvažovat o silném vlivu firemní kultury na pracovní spokojenost. Firemní kultura vytvářející zdravé pracovní prostředí pravděpodobně pozitivně ovlivní pracovní spokojenost zaměstnanců. Oproti tomu faktory jako špatné vedení, absence supervize, nekvalitní komunikace či aspekty práce povedou k nespokojenosti pracovníků. Skrze firemní kulturu tak vedení firem dostává do rukou nástroj, jak pracovní spokojenost svých zaměstnanců zlepšovat.

1.5.2 Souvislost firemní kultury a motivace

Co a proč lidi motivuje k práci je pravděpodobně jednou z nejzákladnějších otázek psychologie práce a organizace. Problematika toho, kde se motivace v člověku bere a co ji udržuje, fascinuje psychology, manažery a další osoby pracující s lidmi již dlouhou dobu. Výsledkem jsou teorie, které se motivaci snaží vysvětlit z hlediska naplňování individuální potřeb jedince (např. Maslowova teorie, Alderferova teorie motivačních potřeb ERD, Murrayova teorie potřeb), z hlediska vnímané spravedlnosti a investic (Adams, 1963) nebo z hlediska lidských hodnot (Locke, 1976).

Motivační potenciál firemní kultury, jak ukazují zdroje, je velmi významný. Fungující a silná organizační kultura může podpořit motivaci a následný výkon natolik, že je významnou konkurenční výhodou. I přesto jsou stále diskutovány podmínky, jaká kultura je nejvíce motivující. Tento vztah je totiž rozsáhlý a nemá komplexní teorii. K motivaci totiž přispívají vnější i vnitřní podmínky, sounáležitost s organizací, ztotožňování se s vizí a misí organizace či vnímání smyslu vlastní práce (Lee, Raschke, & Louis, 2016; Lukášová, Nový et al., 2004; Sokro, 2012). I přes nastíněnou obtížnost tohoto vztahu si představme některé zjištěné poznatky, které mají svůj význam pro teoretické zázemí této práce.

Adamsova teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že se lidé navzájem porovnávají a zvažují poměr mezi investicí a výstupem/ziskem z odvedené práce. Teorie předpokládá, že lidé jsou motivováni, pokud pracují ve spravedlivých podmínkách. Konkrétně se tím myslí to, že ohodnocení za práci je spravedlivé, tedy že odměna za danou práci, ať už je ve formě financí či bonusů, je odpovídající takové odměně, kterou by jedinec dostal za stejnou práci v jiné společnosti. Dále hraje roli to, že je odměna adekvátní vůči odměnám ostatních kolegů, kteří pracují ve stejném týmu/firmě. Pokud jedinec pociťuje tenzi z nespravedlnosti, začne měnit svou kognitivní investici, tedy sníží úsilí věnované práci, změní nebo ukončí svůj vztah k ní (Adams, 1963, Furnham, 1997). Spravedlivá kultura s férově nastavenými podmínkami by tak měla podporovat motivaci zaměstnanců.

Dále bylo pozorováno, že kultury se silným akcentem na uznávání a odměňování vedou k motivovanějším zaměstnancům (Mahal, 2009; Sokro, 2012). Více motivovaných zaměstnanců dosahují také organizace, které podporují týmovou práci, efektivitu řízení a budování pocitu závazku a odpovědnosti u svých zaměstnanců (Mahal, 2009). Neměla by být opomenuta ani důležitost interní motivace každého zaměstnance,

kteřá by měla být předmětem dobrého managementu zaměstnanců na vedoucích pozicích (Moon, 2000).

Další studie poukazuje na obousměrnost vztahu mezi organizační kulturou a motivací. Tedy že správné motivační postupy, které by měly být nastaveny v souladu s kulturou a strategií firmy, podporují rozvoj hodnot a firemní kultury (Lee, Raschke, & Louis, 2016). Jak již bylo zmíněno i vztah jedince k jeho pracovní pozici přirozeně ovlivňuje jeho motivaci, proto je pro zvýšení motivace potřeba nastavit takový management, který se nebude ohlížet jen na měřitelné výstupy, ale bude se zajímat i o proces plnění práce (Garg & Rastogi, 2006).

1.6 Typologie firemní kultury

Za účelem porozumění firemní kultuře byly vytvořeny typologie, které, jak už z názvu vyplývá, představují různé typy kultur. Jednotlivé typy pak prezentují nejvíce charakteristické či vzorové příklady pro daný druh firemní kultury. Je tedy nutné neopomenout, že typ firemní kultury ukazuje na ideál, který naplňuje charakteristiku v nejvyšší možné míře. Skutečné firemní kultury jsou však kombinací více typů v různém poměru (Furnham, 1997; Lukášová, 2010). Protože podrobnému popisu jednotlivých typologií se věnují mnohé jiné publikace, nabízí následující řádky pouze shrnutí těch typologií, které byly vyhodnoceny jako nejvíce důležité pro pochopení konceptu firemní kultury a jejích typů.

Ačkoli může výčet jednotlivých typů kultur vzbudit v čtenáři dojem, že některé z nich jsou dobré a některé naopak špatné, je potřeba uvést, že jednotlivé typy firemní kultury jsou v zásadě neutrální. Každý z těchto typů je postaven na unikátní kombinaci vrstev firemní kultury, vyžaduje jiný způsob vedení lidí a vytváří jiné firemní klima. Každý z typů firemní kultury je tedy více či méně vhodný pro určitý sektor / typ podnikání / průmysl a samozřejmě i pro určité pracovníky.

1.6.1 Typologie Harrisona a Handyho

První typologií firemní kultury vytvořili Harrison a Handy. Jejich typologie zachycuje čtyři typy firemní kultury, které jsou rozlišené podle dvou paramterů, a to z hlediska míry formality a centralizace či decentralizace moci. Tyto čtyři typy firemní kultury jsou:

1. **Kultura moci** – tato kultura je orientovaná na moc a soutěživost; je vedena dominantními členy, kteří mají rozhodovací moc, díky čemuž je možné dělat rychlá rozhodnutí; v této kultuře je vysoká míra rizika;

2. **Kultura rolí** – jedná se o stabilní kulturu, která je pro své členy dobře předvídatelná; jsou důležité normy, procesy, plány, které zajišťují přesný postup a dodávají jistotu; každý má svou roli jasně stanovenou;
3. **Kultura úkolů** – jde o flexibilní kulturu, jejíž cílem je především splnění úkolu; splnění úkolu je přizpůsobený chod celé firmy;
4. **Kultura osob** – základem kultury je důležitost každého jednotlivce, konkrétně jeho profesní odbornosti; taková firma je spíše nástrojem pro jednotlivé osoby, které v ní figurují (Harrison, 1972; Handy, 1993; Armstrong, 2007; Lukášová, 2010)

1.6.2 Trompenaarsova typologie

Typologie známá jako Trompenaarsova stojí na rozdělení typů firemní kultury dle parametrů rovnosti či hierarchie a zaměření na úkol či mezilidské vztahy/člověka. I tato teorie tak vymezuje čtyři možné typy firemní kultury:

1. **Kultura inkubátoru** – kreativní kultura zaměřená a inovativní přístup; jedinci mají možnost se seberealizovat; je zde vysoká míra rovnosti;
2. **Kultura řízené střely** – kultura se zaměřuje na splnění úkolu; lidé nejsou vedeni k budování vzájemných vztahů, ale je zde opět vysoká míra rovnosti; výrazná orientace na dokončení projektu;
3. **Kultura rodiny** – podobně jako v rodině, i zde řídí uskupení „hlava rodiny“; v kultuře je kombinace hierarchického uspořádání a orientace na moc; zaměření na budování vztahů;
4. **Kultura Eiffelovy věže** – je zde opět vysoká míra hierarchie, ovšem zaměření je zde na úkol; každý člověk je veden především k plnění své role na daném úkolu; moc je centralizována (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; Lukášová, 2010)

1.6.3 Typologie Deala a Kennedyho

Deal a Kennedy (1982) vypracovali typologii, která jako parametry volby typu firemní kultury stanovuje rychlost zpětné vazby a riziko, které je podstupováno. Stejně jako u předchozích teorií, i tady tak vznikají čtyři typy firemní kultury, které jsou níže stručně představeny:

1. **Kultura rizika** – vysoká míra rizika se zde kombinuje s pomalou zpětnou vazbou, cílem je dělat co nejméně chyb a dobrá strategická rozhodnutí;

2. **Kultura tvrdých hochů** – vysoká míra rizika a rychlé předávání zpětné vazby budují kulturu zaměřenou na moc a individualitu jednotlivce;
3. **Procesní kultura** – jedná se o stabilní kulturu se zavedenými a dodržovanými postupy a normami; tato kultura má nízkou míru rizika i zpětné vazby;
4. **Kultura tvrdé práce** – nízká míra rizika a vysoká míra dávání zpětné vazby zajišťují zaměření na práci a co nejkvalitněji odvedený úkol (Deal & Kennedy, 1982).

1.6.4 Hofstedeho typologie

Díky globalizaci je dnes již běžným jevem, že má společnost pobočky v různých zemích světa. To přirozeně ovlivňuje i firemní kulturu a studie navíc ukazují, že existuje propojení mezi národnostní a firemní kulturou (Furnham, 1997; Helmreich & Merritt, 1998; Hofstede et al., 2010; Lukášová, 2010). Právě tímto tématem se zabývá Hofstede et al. (2010), který vytvořil šest dimenzí národních kultur a nástroje na jejich měření. Tato typologie se stala tak oblíbenou, že jen během let 1980-1993 si Hofstedeho práce vysloužila impozantních 1036 citací (Sondergaard, 1994).

Hofstedeho šest dimenzí se dělí na:

1. **Vzdálenost od moci** – značí míru nerovnosti mezi jednotlivými lidmi a ukazuje, jak je mezi členy firmy rozprostřena moc; ukazuje na míru hierarchie ve firmě;
2. **Individualismus versus kolektivismus** – souvisí se zapojením a začleněním jedinců do větších sociálních skupin; ukazuje, zda jednotliví členové jednají více s ohledem na své osobní zájmy, nebo se ohlížejí na zájmy týmu/firmy;
3. **Maskulinita versus feminita** – souvisí s upřednostňováním rysů a hodnot charakteristických pro jedno z pohlaví; femininní organizace jsou takové, které akcentují řešení konfliktů pomocí kompromisu, péče o druhé, solidarity, rovnosti a společenskosti; v maskulinní společnosti dominují hodnoty jako úspěch, peníze, kariérní postup, řešení konfliktu prostřednictvím boje za účelem vítězství;
4. **Vyhýbání se nejistotě** – značí míru stresu, kterou jedinci zažívají při neznámé budoucnosti; souvisí se schopností akceptovat pocit ohrožení a určité míry rizika;
5. **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace** – představuje zaměření jedinců na budoucnost versus přítomnost; na jedné straně dimenze stojí kultura

upřednostňující okamžité výsledky a odměny; na straně druhé pragmatická kultura s důrazem na sebekázeň a šetrné hospodaření;

6. **Požitekárství versus zdrženlivost** – jedná se o nejmladší ze všech dimenzí; ukazuje míru uspokojení versus kontroly tužeb, které souvisí s užíváním si života (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011; Lukášová, 2010).

Nutno dodat, že typologie byla mnoha autory hodnocena kriticky (např. Triandis, 1982; Holden, 2002; McSweeney, 2002) a během let vznikaly i kritické studie, z nichž některé byly dalšími výzkumy vyvráceny (Chiang, 2007). Skutečností zůstává, že i přes některé přetrvávající pochybnosti, silné empirické důkazy vyvracejí mnoho kritizovaných slabých míst. Platnost Hofstedeho tezí je tedy uznávána (Laurent, 1983; Sondergaard, 1994).

Jak již bylo zmíněno, Hofstedeho dimenze byly původně využity k diagnostice národních kultur. Česká republika nebyla zahrnuta do původního výzkumného vzorku, ale v roce 2003 byl na našem území proveden výzkum, který nám data pro Českou republiku poskytuje. Na základě těchto poznatků lze říci, že česká národní kultura má tendenci k vyšší vzdálenosti od moci, individualismu, maskulinitě, vysoké míře vyhýbání se nejistotě a inklinuje ke krátkodobé orientaci (Hofstede et al., 2010; Kolman, Noorderhaven, Hofstede, & Dienes, 2003; Lukášová, 2010).

1.7 Model konkurenčních hodnot

Model konkurenčních hodnot (angl. *Competing values model*) nám nabízí další typologii firemní kultury. Pro účely této práce je podrobné pochopení Modelu konkurenčních hodnot klíčové, neboť jeho typologie je využívána v empirické části. Z toho důvodu je modelu věnována celé tato kapitola a jednotlivé typy kultur, které představuje, jsou popsány podrobněji než u předchozích modelů.

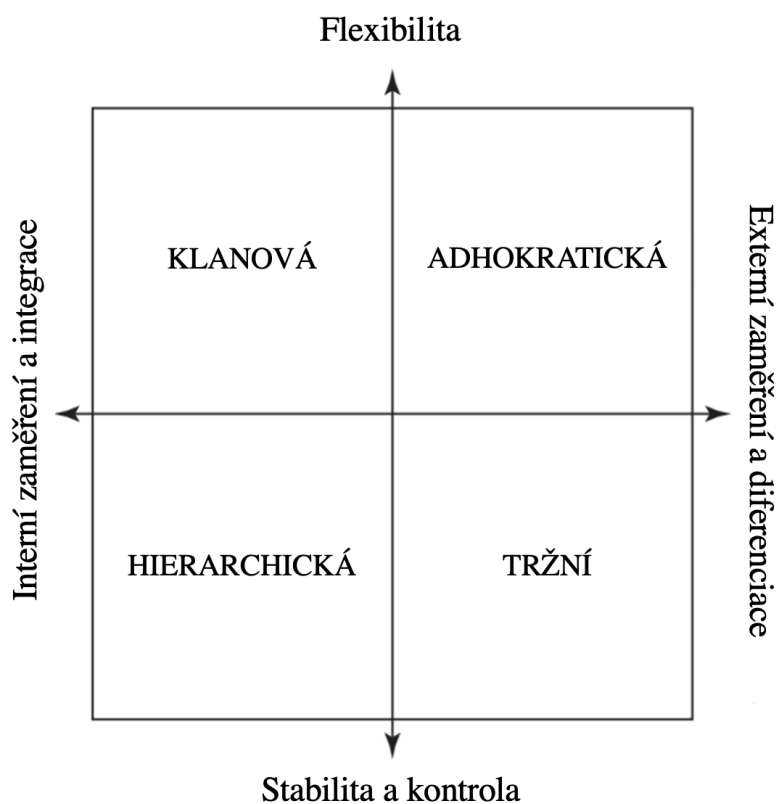
Žádný jednotlivý teoretický rámec není dostatečně obsáhlý, aby pojal téma firemní kultury komplexně, nicméně Model konkurenčních hodnot je založený na empirických datech, je přesný ve svém pojmenovávání a integruje více dimenzí firemní kultury. Model konkurenčních hodnot vytvořili autoři Quinna a Rohrbauga (1983), kteří si pokládali otázky jako: *Jaké klíčové faktory definují efektivitu firmy?* nebo *Jaká jsou hlavní kritéria pro určení, zda je organizace efektivní či nikoli?* Na základě těchto otázek získali třicet devět indikátorů, které následně podrobili statistické analýze.

Výsledkem bylo vydefinování dvou klíčových dimenzí, které určují efektivitu organizace. Dle autorů nelze rozdělit typy firemní kultury na dobré a špatné, ale každá firma by si měla budovat takovou firemní kulturu, která nejlépe zapadá do jejích strategických cílů (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

První dimenze reflektuje schopnost firmy reagovat. Jedná se o dimenzi, která v jednom extrému popisuje flexibilní a dynamické prostředí s vysokou schopností adaptovat se, zatímco opačný pól je asociován se stabilitou, dodržováním pravidel a kontrolou. Druhá dimenze souvisí s mírou vnitřní orientace a integrace (ve smyslu vnitřního souladu a spojení) na jedné straně, zatímco na druhém pólu této dimenze leží charakteristiky jako externí orientace, diferenciací a soupeření. Dohromady pak tyto dvě dimenze vytváří čtyři kvadranty, z nichž každý reprezentuje odlišné ukazatele pro efektivnost firmy. Podle nejvíce příznačných charakteristik byl každému kvadrantu přidělen název, který nejlépe reprezentuje danou kulturu – klanová kultura, adhokratická kultura, tržní kultura, hierarchická kultura (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Obrázek 4

Model konkurenčních hodnot (převzato z Cameron & Quinn, 2006)



V této a v následujících podkapitolách cituji převážně autory Camerona a Quinna a to z toho důvodu, že právě jejich publikace jsou, jakožto autorů modelu, nejčastějším primárním zdrojem předkládaných informací.

1.7.1 Klanová kultura

Klanová kultura (angl. *Clan culture*) získala svůj název díky charakteristikám typickým pro kultury rodinného typu. Pro tyto kultury je typické zaměření na týmovou práci, programy na zapojení pracovníků a budování vztahu mezi jednotlivcem a firmou. Dalo by se říci, že takové organizace fungují s cílem být více rodinou než ekonomickou entitou. I její úspěch se proto měří především vybudovaným firemním klimatem a úrovní péče o lidi (Cameron & Quinn, 2006).

Hodnotami klanové kultury jsou přátelskost, společné zapojení, loajalita a smysl pro spolupráci. Manažeři mají v klanové kultuře za úkol především pečovat o tým, rozvíjet, podporovat a být mentory či supervizory pro své podřízené. Z dlouhodobého hlediska můžeme u takových firem vidět propojení členů skrze vztahy (mezi členy navzájem i mezi členy a firmou), rozvoj jednotlivce, silnou morálku a tradici (Cameron & Quinn, 2006).

Zajímavé je, že autoři Cameron a Quinn (2006) definovali tento typ kultury i na základě studií japonských firem, pro které se ukázala klanová kultura charakteristickou. Konstatují, že Japonsko začalo s budování firem s tímto typem kultury již po druhé světové válce, protože tamější firmy pochopily, že soudržné vztahy a sdílené hodnoty vedou k prosperitě celé firmy. Až později se tyto zásady začaly učit americké společnosti. Při sledování popisu klanové kultury můžeme vidět také jasné propojení s Hofstedeho dimenzemi, konkrétně s dimenzí kolektivismu (Hofstede et al., 2010).

1.7.2 Adhokratická kultura

Hlavním rysem adhokratické kultury (angl. *Adhocracy culture*) je schopnost rychle reagovat na neustále se měnící prostředí. Určitou charakteristiku tohoto typu kultury můžeme opět odvodit již z názvu, který je založený na termínu „ad hoc“, což v sobě zahrnuje něco dočasného, dynamicky vznikajícího, se speciálním zaměřením pro daný případ. Jedná se o typ kultury aktuální pro jednadvacáté století, ve kterém je trendem dynamický vývoj a představování průkopnických a inovativních produktů (Cameron & Quinn, 2006).

Cílem vedení je budovat svobodu, podporovat kreativitu, ochotu riskovat a podnikat nové kroky do neznáma za účelem vývoje nejnovějších technologií. Hlavními hodnotami této kultury je flexibilita, tvorba tvůrčího prostředí a schopnost adaptovat se, což je spojené s vysokou mírou potřebných, učených a využívaných informací, které se neustále mění a aktualizují. Efektivní vedení v adhokratické kultuře je inovativní, vizionářské a bez strachu z riskování (Cameron & Quinn, 2006).

Firmy tohoto typu se neustále vrhají do nových a jedinečných projektů, což vyžaduje pružné reagování. K tomu jsou využívány dočasně formované týmy, najímání specialistů, externích konzultantů, využívání různých pracovních prostor atd. Po každém projektu může být struktura firmy změněna, proto není moc nikdy centralizována. Typicky mají tuto kulturu společnosti v leteckém a kosmickém průmyslu, firmy se zaměřením na softwarový vývoj a filmářské společnosti. Každou z takových firem pojí závazek a touha společně zkoušet nové věci, překonávat výzvy a přinášet inovace. Z dlouhodobého hlediska je pro tyto firmy typický strmý růst a vyhledávání nových zdrojů svého působení a specializace (Lukášová, Nový et al., 2004; Cameron & Quinn, 2006).

1.7.3 Hierarchická kultura

Dalším typem firemní kultury je hierarchická kultura (angl. *Hierarchy culture*), pro kterou je typická formálnost a strukturovanost pracovního prostředí. Právě formální pravidla jsou součástí politiky, která je pojítkem takovéto firmy. Jsou zde jasně nastavené procesy, které určují jednotlivcům postup jejich práce. Podíváme-li se na takovou firmu z dlouhodobého hlediska, je to firma stabilní s dobře předvídatelným směrem rozvoje a strategií (Cameron & Quinn, 2006).

Autoři Cameron a Quinn (2006) uvádějí, že mezi příklady firem s hierarchickou kulturou můžeme řadit velké společnosti jako *McDonald's* nebo *Ford Motor Company*, ale také státní činitele jako *Ministerstvo spravedlnosti*. Cílem těchto organizací je zajistit spolehlivé fungování s hladkým průběhem. Bez ohledu na to, kdo práci vykonává, musí být dosaženo přesného výsledku. Z toho důvodu je práce jednotlivce přesně určena a zasazena do hierarchie, která poskytuje kontrolní mechanismy. Postupy práce jsou navíc mnohdy standardizované a není tedy zvláštností, že pracovníci v takové kultuře mají k dispozici manuály s přesným popisem jejich činnosti. Leaderi v prostředí hierarchické kultury musí být především zdatní koordinátoři a organizátoři.

1.7.4 Tržní kultura

Poslední formou, kterou může mít firemní kultura, je dle autorů Camerona a Quinna (2006) tržní kultura (angl. *Market culture*). Taková kultura má silnou externí orientaci, což znamená, že je silně zaměřena na externího činitele, kterým může být například zákazník, kontraktor, společník, kontrolní orgán či zadavatel práce. Rozhodnutí jsou založena především na ekonomických mechanismech a hlavním měřítkem je profitabilita a velikost tržního podílu. Taková firma chce získat co nejvýhodnější pozici oproti ostatním na trhu a zvětšovat svou profitabilitu. Hlavními hodnotami sdílenými v této kultuře jsou soutěživost a produktivita (Cameron & Quinn, 2006).

Příkladem může být firma *Philips Electronics*, u které byla v rámci šetření zjištěna převládající tržní kultura. Vedení firmy se totiž dlouhodobě zaměřuje na své zákazníky a vybudování firemní konkurenceschopnosti. Na příkladu této společnosti si můžeme ukázat také důvod, proč je pro ni tržní kultura nejvhodnější. Na trhu s elektronikou je mnoho silných hráčů a zákazníci si tak mohou vybírat a hledat produkty s nižší cenou. To jsou předpoklady, které podporují rozvoj konkurenčního a nevládného prostředí, které vede ke vzniku tržních kultur. Manažeři v takové firmě musí být soutěživí jedinci, protože mají jasný úkol – dovést firmu k vyšší produktivitě, lepším výsledkům a zisku, a to i za cenu využití agresivní strategie. I členové firmy by měli být jedinci, které bude touha po vítězství a dosahování cílů stmelovat, motivovat a popohánět kupředu (Cameron & Quinn, 2006).

1.7.5 Praktické využití Modelu konkurenčních hodnot

Díky tomu, že jednotlivé typy firemních kultur jsou založené na rozsáhlém popisu jejich charakteristik, může pro ně být stanoveno také mnoho praktických postupů. Prvním příkladem je způsob vedení lidí. Cameron a Quinn (2006) prověřili, že u 80 % ze zkoumaných firem převažoval jeden typ firemní kultury. V těchto firmách se autoři zaměřili na jednotlivé členy ve vedoucích pozicích a zjistili, že byli efektivní, úspěšnější a lépe hodnocení ti, jejichž styl vedení lidí korespondoval s typem firemní kultury. Například v entitě vyznačující se hierarchickou kulturou byli úspěšní ti manažeři, kteří vynikali v kontrolování, monitoringu, administrativě, koordinaci, udržování efektivnosti a organizování. Firmy, ve kterých dominovala tržní kultura, preferovaly manažery tvrdě pracující, soutěživé, přísné, ale s dobrou schopností vyjednávat a motivovat ostatní. V klanové kultuře se jako vhodný ukázal styl vedení, který podporuje budování týmu, je založen na facilitaci, mentoringu a podpoře. Efektivní manažeři v adhokratické kultuře byli vizionáři, kreativci, inovátoři, zaměřeni na budoucnost a ochotní riskovat.

(Cameron & Quinn, 2006). Můžeme tedy vidět, že pro každý typ firemní kultury je potřeba i jiný, či dokonce protikladný styl vedení a osobnosti člověka, protože autoři konstatují, že: „*Například adhokratičtí leaderi jsou ti, kteří porušují pravidla, zatímco v hierarchické kultuře leaderi pravidla posilují. Klanový leaderi jsou srdeční a podporující, na druhou stranu tržní leaderi jsou přísní a nároční.*“ (Cameron & Quinn, 2006, s. 47).

V souvislosti s určeným typem firemní kultury by se neměl kultivovat jen leadership, ale i management lidských zdrojů (angl. *human-resources management*). Například v hierarchické kultuře je nutné určit vedoucí osobu, která má lidské zdroje na starosti, a zároveň vytvoření efektivní infrastruktury ve společnosti. Silná tržní kultura je z hlediska lidských zdrojů budována spoluvytvářením byznysové strategie a navrhování takových aktivit, které podporují finanční prosperitu. Klanová kultura zase vyžaduje podporu lidských schopností a vytváření závazku vůči firmě. V neposlední řadě v adhokratické kultuře je klíčové usnadňovat transformace a firemní obnovu (Ulrich & Brockbank, 2005; Cameron & Quinn, 2006).

Dále autoři uvádějí jako důležitý fakt, že firemní kultura se v průběhu času mění. Fungování ve firmě není statické a její vývoj může mít přirozeně za následek i změnu firemní kultury. Příkladem může být firma *Apple Computer Company*, která od svého založení prošla již všemi typy firemní kultury dle Modelu konkurenčních hodnot. Jedná o firmu, která byla na svém začátku vybudována na převratném vynálezu osobního počítače. Zakladatelé Steven Jobs a Steven Wozniak do své firmy najímali mladé, flexibilní, dynamické lidi, kteří nechtěli firemní politiku ani pravidla. Ve svých začátcích měla firma adhokratickou kulturu. Díky svým produktům a potřebě zdokonalování se firma rozrůstala, mezi lidmi se začalo budovat přátelství, vzrůstal závazek k firmě, zaměstnanci dokonce sami pro sebe začali používat interní název „Apple rodina“ (angl. *Apple family*). Tím se firma překlopila do klanového typu kultury. V důsledku enormního úspěchu, velké ekonomické prosperity a expandování do celého světa čelila firma novým výzvám. Vznikla potřeba větší kontroly, regulací, firemní politiky a standardizace procesů, což vedlo k vybudování hierarchického typu firemní kultury. V této době došlo také ke změně generálního ředitele, protože Steve Jobs, který byl efektivní v adhokratické a klanové kultuře, jako leader neprosperoval v hierarchické kultuře. S novým generálním ředitelem byla vybudována stabilita a kontrola. Tak firma rostla do ještě větších rozměrů, stala se významným hráčem ve svém průmyslu a v něm se stalo cílem dosáhnout prvenství. Tím se zvýšil nárok na výkon a soutěživost a charakter *Apple Computer Company* se opět proměnil, tentokrát na tržní

kulturu (Cameron & Quinn, 2006). Otázkou ovšem zůstává, zda je vždy změna firemní kultury, která je řízená ze strany vedení či způsobená přirozeným růstem firmy, vhodná i pro zaměstnance. V takovém případě totiž jedinec náhle pracuje ve firmě s jinou firemní kulturou, než do jaké nastoupil a kvůli které si firmu vybral. Jak taková změna může ovlivnit efektivitu, spokojenost či zapojení zaměstnanců?

Za účelem praktického využití Modelu konkurenčních hodnot vznikl dotazník *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Lukášová, Nový et al. (2004) shledávají Model konkurenčních hodnot jako prověřený a stejně tak dodávají, že právě dotazník OCAI je vhodný pro využití v tuzemských podmínkách. Samotný dotazník je pro tuto práci klíčový, proto je mu věnován prostor v dalších částech.

1.8 Možnosti měření firemní kultury

Ruku v ruce se zkoumáním firemní kultury jde i potřeba jejího měření. Lukášová (2010) tvrdí, že typologie, z nichž některé byly představeny v minulé kapitole, mají důležitou úlohu, neboť právě díky nim je možné konstruovat metody na měření firemní kultury.

Právě měření a klasifikace firemní kultury může významně přispívat k jejímu dobrému posouzení, pochopení, porovnání, nastavování a zkoumání. To vše pak může sloužit i při změně firemní kultury či jako informace pro vytváření té nejvhodnější firemní kultury. K těmto účelům mohou pro sběr dat výzkumníci využít kvalitativní i kvantitativní přístup. Kvalitativní sběr může být standardně proveden prostřednictvím rozhovoru, pozorování nebo analýzou produktů činností. Pro pochopení firemní kultury jako celku je však často důležitý plošný sběr dat, proto je možné zvolit i kvantitativní metody. Pro tyto účely existuje několik dotazníků pro měření firemní kultury (Day et al., 2014; Lukášová, 2004). Názory odborníků na využití těchto dotazníků se však třídí.

1.8.1 Problematika měření firemní kultury

Problematika měření a klasifikace firemní kultury souvisí se složitostí tohoto konceptu. Trice a Beyer (1993) například považují premisu, že pomocí testů je možné měřit firemní kulturu, za chybnou. Konstatují, že podle nich by k měření firemní kultury neměly být dotazníky používány jako hlavní metoda sběru dat. Ke kritice se přidávají i autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000), kteří provedli rámcovou klasifikaci kvantitativních metod měřících firemní kulturu. Konstatují, že použitím metod dochází k hodnocení firemní kultury v rovině chování, hodnot a názorů. Do jisté míry tak sice získáváme nástroje

pro zachycení firemní kultury, ovšem z psychometrického hlediska je dle autorů u těchto dotazníků nízká reliabilita i validita. Měřicí metody tak mohou být využity ke konzultačním účelům, ale neměly by být z vědeckého hlediska považovány za platné.

Další autoři (Martin, 2002; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2011) však nepřijímají tento kritický přístup jako opodstatněný. Dle jejich názoru je tento stav přirozený vzhledem k rozsahu zkoumaného konceptu. Získané informace považují za hodnotné. Navíc připomínají několik dotazníků, které mají teoretický základ a byly podrobeny předběžné validizaci, mezi ty se řadí například *Organizational culture inventory*, *Organizational culture profile*, *Competing values framework* či Hofstedeho *Work practices survey*.

Vybrat vhodný nástroj pro měření firemní kultury se tedy může stát náročným úkolem především z toho důvodu četnosti nástrojů, z nichž však žádný nebyl shledán jako dokonalý. Protože ambicí této práce je poskytnout přehledná data týkající se tématu, nabízí čtenáři v následujících podkapitolách podrobněji rozepsané výše zmíněné dotazníky a teorie, které se k nim vztahují. Seznámení s teoriemi navíc poskytuje představu o různorodosti a možnostech dimenzí firemní kultury, což napomáhá celkovému pochopení fenoménu. Tento přehled čtenáři umožňuje zorientovat se v kontroverzním tématu měření firemní kultury a poskytuje podklad pro případný výběr a využití vhodné metody.

Pro doplnění souvislostí ovlivňujících problematiku měření firemní kultury je třeba dodat, že takové měření se přirozeně neprovádí v laboratorních podmínkách, což s sebou z podstaty věci přináší nutnost čelit mnoha intervenujícím proměnným.

1.8.2 Organizational Culture Inventory

Organizational Culture Inventory (OCI) sestavili autoři Cooke a Lafferty (1987). Při využití této diagnostiky vzniká kruhový graf, ve kterém je vyznačena míra naplnění jednotlivých dimenzí. Každý typ firemní kultury se skládá ze čtyř dimenzí (celkem je tedy měreno dvanáct dimenzí). Tento dotazník kategorizuje firemní kulturu do tří typů:

1. **Konstruktivní kultura** – podporuje přístup, který je spojený s úspěchem, sebeaktualizací, vzájemným povzbuzováním, přijetím a potřebou soudržnosti. Tato kultura je přátelská a jednotliví členové spolu udržují kontakt (do této kategorie patří dimenze: *úspěch, sebeaktualizace, povzbuzování, afiliace*);

2. **Pasivně-defenzivní kultura** – je taková kultura, ve které se jedinci chovají konformně a nenápadně. Tato kultura podporuje vyhýbání se zodpovědnosti a posiluje hledání souhlasu pro potvrzení vlastního postoje (do této kategorie patří dimenze: *vyhýbání se, závislost, konvenčnost, vyjádření souhlasu*);
3. **Agresivně-obranná kultura** – tato kultura podporuje orientaci na moc a tvoří konkurenční a perfekcionista prostředí, ve kterém je pěstován opoziční přístup k druhým (do této kategorie patří dimenze: *síla, soutěživost, perfekcionismus, opozičnost*).

1.8.3 Organizational Culture Profile

Organizational Culture Profile (OCP) měří sedm dimenzí kultury. Autoři O'Reilly et al. (1991) mezi tyto dimenze řadí:

1. **Inovativnost** – firmy se silnou dimenzí inovativnosti rychle využívají výhod dané situace, jsou flexibilní a ochotné riskovat, jednotlivci v nich přebírají zodpovědnost;
2. **Stabilita** – tuto dimenzi charakterizuje předvídatelnost, orientace na pravidla. A jejich dodržování a podpora byrokracie, vytváří se tak stabilní a jisté prostředí, které však není flexibilní a inovativní;
3. **Agresivita** – tato dimenze ukazuje na podporování soutěživosti a konkurenceschopnosti, akcentuje se dosahování úspěchu;
4. **Orientace na týmovou práci** – ideálním zaměstnancem firmy s touto dimenzí je člověk s charakterem týmového hráče, dimenze zdůrazňuje důležitost spolupráce mezi zaměstnanci a orientace na lidi;
5. **Respekt k lidem** – dimenze ukazuje na oceňování férovosti a spravedlnosti, takové firmy podporují své zaměstnance a pečují o ně, klade se důraz na důstojné zacházení a podporu;
6. **Orientace na výsledky** – tato dimenze ukazuje na vysoká očekávání od výsledku, pro dosažení výsledku je podporována orientace na akci, v takovém prostředí je i odměna vázaná na výkon;
7. **Pozornost na detail** – klade důraz na přesnost a detail, kterým se věnuje velká pozornost.

1.8.4 Hofstedeho měření dimenzí kultur

Jak již bylo zmíněno výše (viz. podkapitola 1.6.4.), Hofstede vytvořil typologii zaměřující se na jednotlivé dimenze národních kultur (Hofstede et al., 2010). Na základě těchto dimenzí vytvořil dotazník *Value Survey Modules* (VSM), díky kterému je možné zmíněné dimenze měřit. Postupem času dotazník prochází revizemi a poslední verzí je VSM13 (Hofstede & Minkov, 2013).

Tyto dimenze se však vztahují k národní kultuře, proto na základě dalšího výzkumného projektu Hofstede et al. (1990) doplnili rozsáhlou typologii o model organizačních kultur, který obsahuje šest dimenzí. Šest nových dimenzí se vztahuje pouze k diagnostice organizační kultury a jsou založeny na běžných firemních praktikách vycházejících ze symbolů, hrdinů a rituálů. Hofstede (2011) definuje tyto dimenze firemní kultury následujícím způsobem:

1. **Orientace na proces versus orientace na výsledky** – tato dimenze se zaměřuje na způsob fungování organizace, konkrétně, zda je kladen důraz na proces a způsob provedení či na výsledek; orientace na proces naznačuje dominantní technické a byrokratické postupy, oproti tomu orientace na výsledky je příznačná pro homogenní skupiny, které mají stejný cíl, jež dosahují prostřednictvím samostatného jednání každého jednotlivce;
2. **Orientace na zaměstnance versus orientace na práci** – tuto orientaci můžeme sledovat v přístupu zakladatele, ve filozofii dané firmy, ale i v práci každého manažera, neboť orientace na zaměstnance naznačuje jednání směřující k blahu a spokojenosti lidí, kteří ve firmě pracují, zatímco organizace zaměřená na práci se zabývá především úrovní odváděné práce a dodanými výsledky;
3. **Parochiální versus profesionální přístup** – tato dimenze mluví o tom, zda se zaměstnanec ztotožňuje se svým nadřízeným, týmem případně celou firmou, ve které pracuje nebo s obsahem práce či profesí, kterou v rámci firmy vykonává; parochiální kultura je příznačná krátkodobou orientací a tlakem na nevybočování ze sociální skupiny, oproti tomu u profesionálního přístupu je výrazná dlouhodobá orientace;
4. **Otevřený versus uzavřený systém** – otevřenost či uzavřenost systému ukazuje na způsob komunikace na všech úrovních a přístupu k nováčkům či cizincům obecně (u této dimenze bylo nalezeno silné ovlivnění národní kulturou);

5. **Volné versus tuhé řízení** – tato dimenze ukazuje na formálnost a detailnost v rámci řízení, tedy zda je forma spíše svobodná či zda se zaměstnanci musí řídit mnoha interními předpisy, což je přirozeně závislé i na odvětví dané firmy (například ve farmácii je nutné spíše tuhé řízení); tuhé řízení tedy přináší přísnou disciplínu a vážný přístup, čemuž je opakem volné řízení charakteristické malou úrovní kontroly, nepředvídatelností a prostorem pro improvizaci;
6. **Normativní versus pragmatický** – poslední dimenze ukazuje na přístup k externím subjektům, jako jsou například zákazníci; normativní styl ukazuje na stálost v přístupu, který se opírá o nastavené normy a etické postoje, zatímco pragmatický styl jde ruku v ruce s flexibilitou a s přizpůsobením se podmínkám daného případu především za účelem naplnění požadavků zákazníka (tento aspekt je tedy využitelný i pro marketing).

1.8.5 Organizational Culture Assesment Instrument

V neposlední řadě patří mezi dotazníky postavené na validní teorii i *Organizational Culture Assesment Instument* (OCAI). Dotazník vychází z již dříve zmiňovaného Modelu konkurenčních hodnot (angl. *Competing Values Framework*; CVF) a zkoumá šest klíčových dimenzí firemní kultury. Výsledek je vizuálně znázorněn pomocí grafu obsahující dvě hlavní dimenze (osa x a y) a čtyři kvadranty charakterizující typy firemních kultur. Z grafu lze vyčíst, do jaké míry splňuje firemní kultura respondenta charakteristiky každého z typů firemní kultury dle Modelu konkurenčních hodnot – klanová kultura, adhokratická kultura, tržní kultura, hierarchická kultura. Detailnímu popisu těchto typů kultury se předkládaná práce věnuje v kapitole 1.7. Nástroj navíc poskytuje možnost hodnotit aktuální, ale také požadovanou firemní kulturu, díky čemuž může být efektivním pro nastavování změn firemní kultury (Cameron & Quinn, 2006).

Autoři uvádějí, že za účelem přesnosti výsledků je nástroj vhodné použít na skupinu, jejíž hranice jsou lehce rozpoznatelné (Cameron & Quinn, 2006). Je přirozené, že i s ohledem na zmiňovanou tematiku subkultur (viz podkapitola 1.6) je náročnější hledat jednotnou firemní kulturu u firmy čítající např. 300 zaměstnanců, než u týmu či oddělení, které mají jednotky členů.

Jak již bylo avizováno, dotazník OCAI je využit v empirické části této práce. Tento dotazník byl zvolen hned z několika důvodů. Byl mnohokrát aplikován zahraničními studiemi, ale zároveň se jeví jako nejvhodnější pro využití v na českou populaci. Dále byla

prokázána validita i reliabilita a byl modifikován do různých jazykových variant, které taktéž prošly validací (Cameron & Quinn, 2006; Lukášová, Nový et al., 2004). Proto je v této kapitole věnován značný prostor jeho psychometrickým kvalitám.

1.8.5.1 Dimenze OCAI

Jak již bylo zmíněno, OCAI stanovuje šest dimenzí, jejichž zodpovězení nejlépe vykreslí archetypální fungování firmy a základní hodnoty. Těmito dimenzemi jsou:

1. **Dominantní charakteristika firmy** – jaká celkově organizace je, jaký je její hlavní rys, čím se vyznačuje od ostatních a co je pro ni nejpříznačnější;
2. **Styl vedení firmy** – jaký je převažující přístup k vedení lidí;
3. **Řízení zaměstnanců** – jak je se zaměstnanci zacházeno, jakou hodnotu mají ve firmě vztahy a jak jsou podporovány, jaké to vytváří pracovní prostředí;
4. **Firemní „lepídko“** – jaký mechanismus či motivátor drží firmu pospolu;
5. **Firemní strategie** – na co je na základě strategie ve firmě kladen důraz;
6. **Kritéria úspěchu** – jak se definuje vítězství, co je ve firmě oslavováno a chváleno.

Každá z dimenzí obsahuje čtyři alternativní tvrzení, mezi které respondent rozdělí přesně 100 bodů (není možné rozdělit méně). Dotazník byl využit v rámci mnoha výzkumů, které potvrdily jeho validitu a reliabilitu. Níže jsou představeny některé z nich.

1.8.5.2 Reliabilita OCAI

Z hlediska reliability můžeme zmínit výzkum prováděný v 86 firmách působících ve veřejných službách ($N = 796$) za účelem klasifikování firemní kultury. Mezi zúčastněnými byli zaměstnanci od řadových pracovníků až po nejvyšší manažery. Koeficient Cronbachovo α byl vypočítáván zvlášť pro každý typ firemní kultury a všechny se ukázaly jako statisticky signifikantní. Cronbachovo α pro klanovou kulturu byla 0.74, pro adhokratickou kulturu 0.79, pro hierarchickou kulturu 0.73 a nakonec pro tržní kulturu 0.71. Tato data nám ukazují, že navzdory rozmanitým otázkám v dotazníku, účastníci hodnotili svou firemní kulturu konzistentně (Quinn & Spreitzer, 1991 as cited in Cameron & Quinn, 2006).

Další potvrzení reliability se metodě dostalo při studii provedené v 1 064 firmách ($N = 10\,300$). V tomto případě byli respondenti především členové HR týmu a někteří další zaměstnanci. Průměr respondentů z jedné firmy se pohybovala kolem 9 %. Propočet reliability opět přinesl uspokojivé výsledky, neboť ukázal, že reliabilita pro klanovou kulturu

byla 0.79, pro adhokratickou kulturu 0.80, pro hierarchickou kulturu 0.76 a pro tržní kulturu 0.77. (Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991 as cited in Cameron & Quinn, 2006).

Zmíněné a další studie považují autoři Cameron & Quinn (2006) za dostatečně průkazné a shledávají tak metodu spolehlivější, než je většina metod využívaných v sociálních vědách ke zkoumání firemní kultury.

1.8.5.3 Validita OCAI

Cameron a Freeman (1991) provedli studii jejímž cílem bylo zjistit, jaké typy firemní kultury korelují s určitými kulturními atributy vztahujícími se k efektivnosti firmy. Výzkum byl proveden ve 334 vzdělávacích organizacích ($N = 3\,406$). Studie našla statisticky významný vztah ($p < .05$) mezi typy firemní kultury a odpovídajícími atributy, u kterých typologie předpokládá vyšší efektivnost (tento vztah nebyl nalezen u tržní kultury). Ačkoli se ve firmách mísí poměr charakteristik z každého typu firemní kultury, téměř vždy byl s ohledem na empirická data nalezen jeden, který byl dominantní. Klanová kultura se ukázala jako efektivnější v rozvoji lidí, interní komunikaci, udržování spokojenosti zaměstnanců, jednání založeném na morálce a podpoře. Adhokratické kultury byly neefektivnější ve výkonu založeném na přizpůsobení a schopnosti se adaptovat, otevřené struktuře (myšleno nehierarchické uspořádání), inovativnosti a získávání nových vědomostí. Tržní kultura byla spojena s efektivností v oblasti získávání zdrojů pro dosahování vysokého obrátu, odbornosti a dobrého zviditelnění v rámci trhu. Dle výsledků výzkumu nebyly nalezeny specifické atributy efektivnosti, ve kterých by excelovala entity s hierarchickou kulturou. Analýza tak poskytla data, která obhajují předpokládané stanovisko a autoři Cameron a Freeman (1991) tak uvádějí, že výsledky výzkumu podporují validitu modelu.

Pro prověření konvergentní a diskriminační validity byl využit dotazník OCAI v kombinaci s další metodou měřící stejné dimenze firemní kultury jinými otázkami. Cílem bylo zjistit, zda se budou posuzované firemní kultury měnit s ohledem na jiný měřicí nástroj. Korelace se pohybovala mezi 0.21 a 0.51 u vzorku $N = 796$. Validita tak byla potvrzena (Quinn & Spreitzer, 1991 as cited in Cameron & Quinn, 2006).

Všechny čtyři typy firemní kultury byly úspěšně validovány studií, která byla zaměřená na kriteriální validitu ($N = 328$). Nástroj dle studie disponuje také prediktivní validitou vzhledem k signifikantnímu vztahu s pracovní spokojeností a dalšími běžnými indikátory zdravého pracovního života. I přes doporučení k dalšímu zkoumání se tak OCAI

jeví jako životaschopná a užitečná metoda (Heritage, Pollock, & Roberts, 2014). Toto tvrzení dokládají i další studie zaměřující se na validizaci nástroje (např. Choi, Seo, Scott, & Martin, 2010; Van Huy et al., 2020). Avšak autoři Heritage, Pollock a Roberts (2014) naznačují slabou kritériální validitu při využíváníOCAI pro určování požadované budoucí firemní kultury.

OCAI existuje ve více jazykových modifikacích včetně české, která byla využita v praktické části. Dotazník je možné administrovat individuálně i ve skupině a jeho vyplnění zabere 10-15 min. Autoři Cameron & Quinn (2006) na základě empirických dat konstatují, že jejich metodaOCAI je spolehlivá a měří to, co proklamuje, konkrétně tedy klíčové dimenze firemní kultury, které mají vliv na chod i firmy i na chování jednotlivce. Lukášová, Nový et al. (2004) navíc doporučujíOCAI jako vhodný pro použití na české populaci.

2. Engagement

Z informací uvedených v kapitole zaměřující se na popis firemní kultury je zřejmé, že se jedná o koncept složený z mnoha dílčích jednotek. Firemní kultura totiž je, jak již bylo řečeno, souborem explicitně i implicitně daných vzorů, které dohromady tvoří unikátní celek, který se projevuje jednak v chování zaměstnanců, ale také ve sdílených symbolech a hodnotách (Kroeber & Kluckhohn, 1952). To vše dohromady má následně vliv na chování jedince.

Tato práce se zaměřuje na zkoumání pracovního engagementu jako projevu jedince v kontextu firemní kultury, proto je druhá polovina teoretické části práce vymezená pro představení souvislosti pracovního engagementu s firemní kulturou a jeho další popis. Ačkoli se práce věnuje pracovnímu engagementu, dále je pro zjednodušení používán už jen výraz engagement, avšak vždy se jedná o engagement v pracovním prostředí.

2.1 Engagement a firemní kultura

Lukášová (2010) uvádí, že firemní kultura má na jedince vliv, který je výsledkem kombinace síly a obsahu firemní kultury. Dopad obsahu firemní kultury na jedince můžeme dále rozdělit na dvě oblasti. Zprvė ovlivňuje obsah firemní kultury aktivaci zaměstnance, tedy jeho engagement. Jedná se o nasazením, se kterým jedinec přistupuje ke své práci. Na tuto aktivaci (případně neaktivaci) mají vliv nastavené hodnoty a sdílená představa o normálním chování. Můžeme se zamyslet nad tím, do jaké míry se benevolentní firemní kultura, ve které se například toleruje hraní stolního fotbalu v řádu i několik hodin denně, odrazí na engagementu jedince. Zadruhé může firemní kultura uplatnit svůj vliv na jednotlivce tím, že směřuje pracovníky k naplňování nastavených hodnot a cílů. Takové směřování může být realizováno například prostředním managementu.

Mezi engagementem zaměstnanců a firemní kulturou nalézáme úzký vztah, který dokládá metaanalýza založená na 7 939 obchodních jednotkách. Ze závěrů zmíněné metaanalýzy vyplývá, že vedení firmy může svým přístupem (způsobem řízení) ovlivnit angažovanost zaměstnanců a následně i finanční zisky společnosti (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Způsob, jakým se management vztahuje k zaměstnancům, je bezesporu jedním z rysů firemní kultury. Důležitost vedení lidí potvrzují i Macey a Schneider (2008), kteří tvrdí, že pokud je vůdce spravedlivý, má jasná očekávání a své podřízené chválí, pak to má na jejich engagement pozitivní dopad. Poukazují na to, že takový vůdce dokáže dokonce vzbudit vášně a identifikaci zaměstnance s prací. Konkrétně ukazují výsledky

pozitivní korelaci mezi vysokou mírou engagementu a *transformačním leadershipem*³ (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Denison (1990) doplňuje, že engagement je vysoký v takových kulturách, kde mají zaměstnanci vliv na rozhodování, které se týká jejich práce. Míra rozhodování v rámci vlastní práce je taktéž ovlivněna způsobem vedení daného jedince a vrací nás zpět ke způsobu vedení lidí. Na základě uvedených poznatků je pro účely prosperity firmy možné apelovat na vzdělávání leaderů a preciznost při jejich výběru, protože leadeři mají, jak se zdá, zásadní vliv na budování engagementu. Pokud má tato firma ve své firemní kultuře zažité, s větší pravděpodobností to povede k vyššímu engagementu.

Organizační kultura souvisí také s tím, jak se k sobě zaměstnanci navzájem chovají. Pokud může člověk během práce interagovat s kolegy a dostává se mu pochvaly, je engagement zvýšený (Kahn, 1990). Klíčovou důležitostí sociálních vazeb jako prvku firemní kultury reflektuje i sumarizace výzkumů zabývajících se engagementem (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Nastavení firemní kultury má tak svou důležitost i vzhledem k tomu, jaké vztahy podporuje mezi zaměstnanci. Otázka pochvaly se taktéž nemusí vztahovat pouze k pochvale od vedoucího, ale i k pochvale mezi členy týmu či v rámci celé firmy.

Rozsáhlá metanalýza zkoumající 91 studií poskytla empirické důkazy, které dokládají pozitivní korelaci mezi vysokou mírou engagementu a vysokou mírou autonomie. Dále se ukázalo jako podpůrné pro engagement, pokud pracovník plní práci, kterou vnímají jako důležitou a také k ní dostává zpětnou vazbu. Pokud mají být zaměstnancům zadávány úkoly tak, aby co nejvíce zvýšily jejich engagement, měly by být úkoly pro zaměstnance náročnou výzvou, zaměřené na hledání řešení a především rozmanité. Naopak špatné pracovní podmínky se ukázaly jako důvod k nižšímu engagementu (Christian et al., 2011).

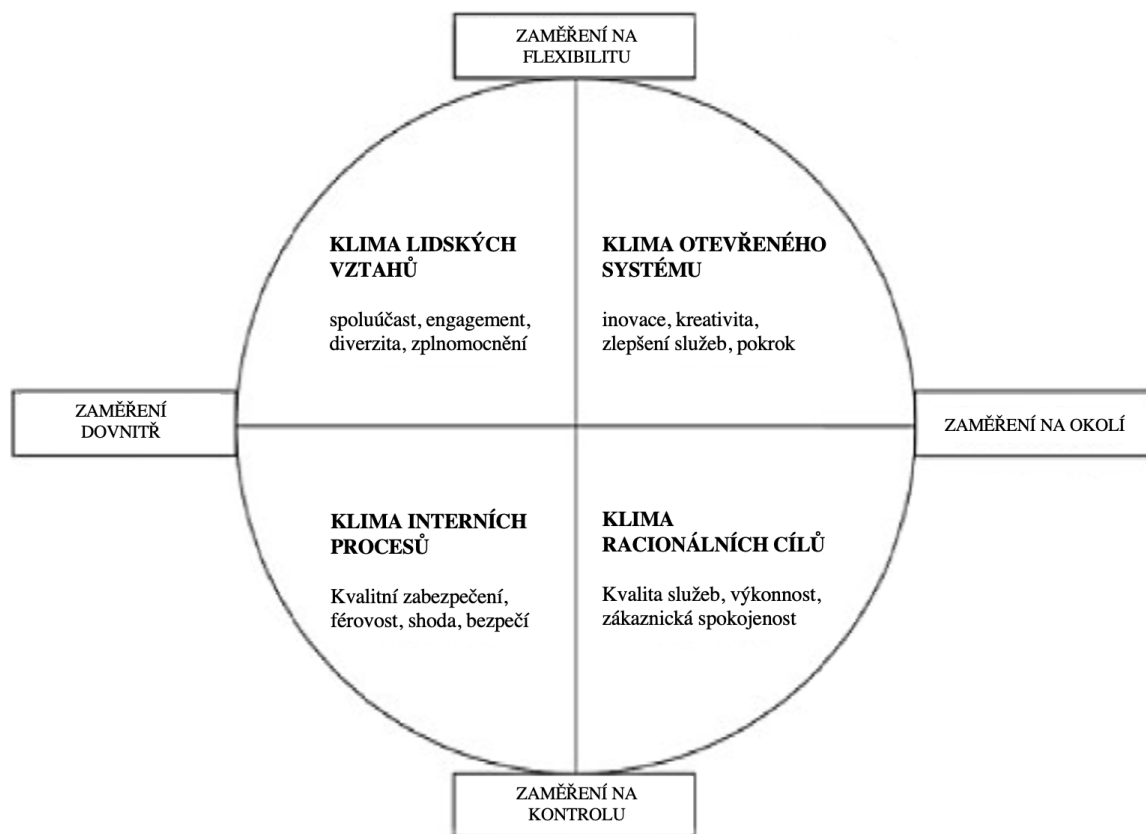
Stejně jako určitá akce vyvolá určitou reakci, každá firemní kultura podporuje vznik jiného chování. Můžeme mít kupříkladu kulturu podporující syndrom vyhoření nebo workoholismus. Pro znázornění tohoto může sloužit obrázek 5, který ukazuje, jaké firemní klima podporuje určitou reakci u jedinců. Tato taxonomie si neklade za cíl podat

³ Transformační leadership je způsob vedení lidí, při kterém se leader i jeho tým navzájem rozvíjejí a motivují. V tomto přístupu leader přináší energizující vizi a inspiruje, díky čemuž ho tým následuje a dosahuje stanovených cílů (Burns, 1978).

komplexní a vyčerpávající definici, ale i tak může posloužit k představě toho, že každé klima spolu s firemní kulturou přináší jiné důsledky (Albrecht, 2014).

Obrázek 5

Vliv firemního klimatu na jedince (převzato z Albrecht, 2014)



Ačkoli se může zdát, že nastavenou firemní kulturu můžeme jen těžko měnit, studie Dollarda a Bakkera (2010) dokládá důkazy o tom, že pokud změníme vnímané psychické bezpečí, změní se i engagement. Z toho vyplývá, že jednak je pocit psychologického bezpečí dalším pilířem pro vytvoření kultury, která podporuje engagement, ale také že výsledky provedených změn ve firemní kultuře mají poměrně rychlé výsledky s ohledem na míru engagementu.

2.2 Pojetí engagementu

Zájem prosadit se a účastnit se v pracovním prostředí neboli zaměstnanecký či pracovní engagement, je v posledních letech v rámci pracovních organizací intenzivně zkoumán. Výzkumy jsou podporovány především z důvodu, že engagement byl shledán jako výrazný prvek pro získání konkurenční výhody, protože vede k vyššímu pracovnímu výkonu

(Albrecht, 2014; Rich, LePine, & Crawford, 2010; Schaufeli, 2013; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

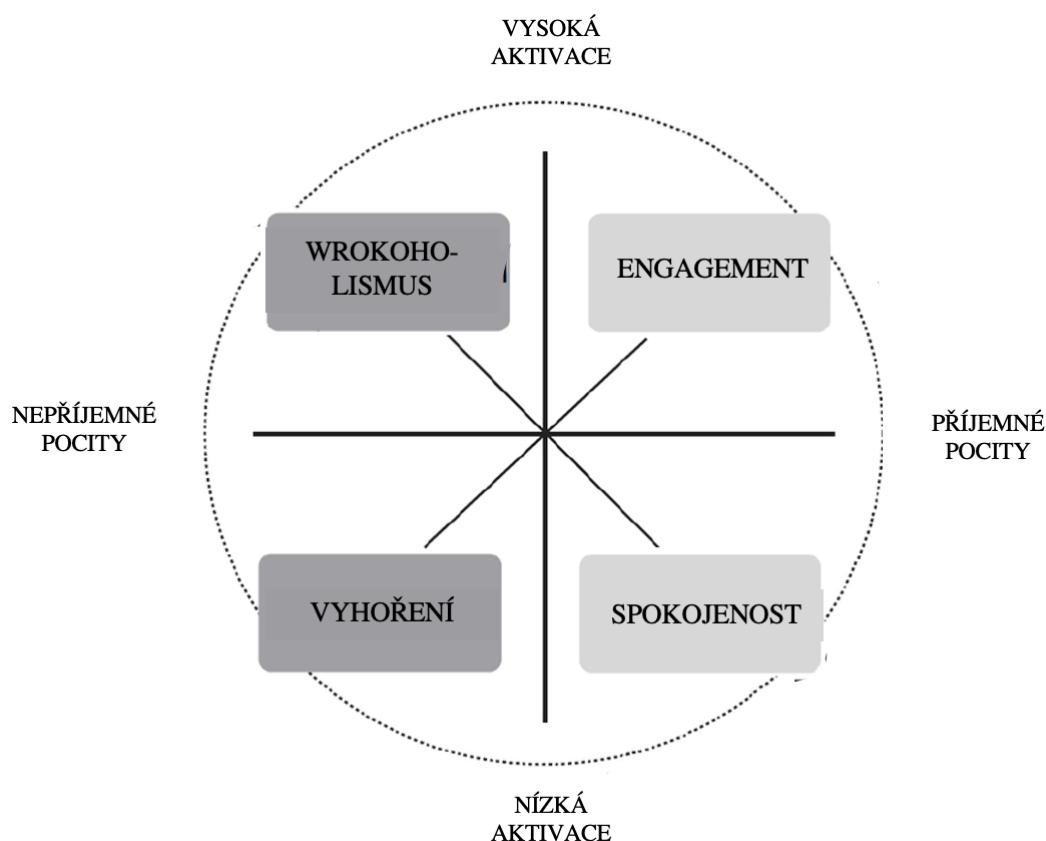
Poprvé byl pojem zaměstnanecký engagement zmíněn jako jeden z výsledků studie organizace Gallup, která trvala dvacet pět let a zkoumala zaměstnance ve firmách pomocí rozhovorů a dotazníků (Buckingham & Koffman, 1999). Koncept engagementu od té doby přitahuje pozornost teoretiků i praktiků, což přirozeně vede k jeho různým definicím. Nejčastěji je však definován jako pozitivní stav mysli, kdy jedinec vnímá naplnění v souvislosti s vykonávanou prací. Tento stav vede k investování úsilí do pokračování ve výkonu práce (Albrecht, 2014; Schaufeli et al., 2002).

Engagement je přirozeně spojený s emocemi, které jej doprovází. Pozici engagementu v rámci spektra emocí srozumitelně ukazuje Russellův model emocí (Russell, 2003), který určuje dvě dimenze, kdy vertikálně pokládá dimenzi aktivace – deaktivace a horizontálně dimenzi příjemné – nepříjemné. Model naznačuje, že emoce jsou důsledkem kognitivních interpretací. Tento model nabízí koncepční rámec pro řešení psychologických a psychiatrických témat, ale zároveň byla objevena i jeho souvislost pracovními postoji jako je engagement, workoholismus, syndrom vyhoření a spokojenost. Výsledkem je Russellův model emocí doplněný o zmíněné pracovní postoje. Model na obrázku 6 nám tak ukazuje, že s engagementem můžeme spojovat emoce jako vzrušení, nadšení, energičnost, štěstí či potěšení (Zanfirescu, Butucescu, & Iliescu, 2017).

Kanh (1990) vnímá angažovanost jako stav, kdy zaměstnanci přinášejí do odváděné práce své osobní já a investují mnoho ze své osobní energie, protože cítí emocionální spojení se svou prací. Angažovanost tak představuje možnost realizace člověka, protože může využít svých energetických, behaviorálních i kognitivních kapacit. V zásadě tak pracovní angažovanost může být vnímána také jako motivační koncept. Představuje totiž podnět k tomu, aby lidé cítili zaujetí a hybný impuls pro výkon práce (Rich et al., 2010;). To má přirozeně dopad na výsledný výkon jedince, potažmo celé firmy, který byl prokázán i rozsáhlou metaanalýzou (Harter, Schmidt & Killham, 2003).

Obrázek 6

Dvoudimenzionální model zobrazující pracovní postoje (převzato z Bakker & Oerlemans, 2011)



Je tedy zřejmé, že pro zvýšení úspěšnosti firmy jsou angažovaní zaměstnanci klíčoví. Tato práce se svým zaměřením snaží přispět k doplnění poznatků k tomuto tématu a zasadit se tak o to, že firmy budou mít dostatek informací pro nastavení takové firemní kultury, které povede k vysokému engagementu. Tento výsledek by měl dvojí pozitivní účinek, neboť na straně jedné bude zvýšena výkonnost a firma bude prosperovat, na straně druhé budou, jak je patrné z popisu engagementu, motivovaní a spokojení zaměstnanci.

2.3 Model pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources model)

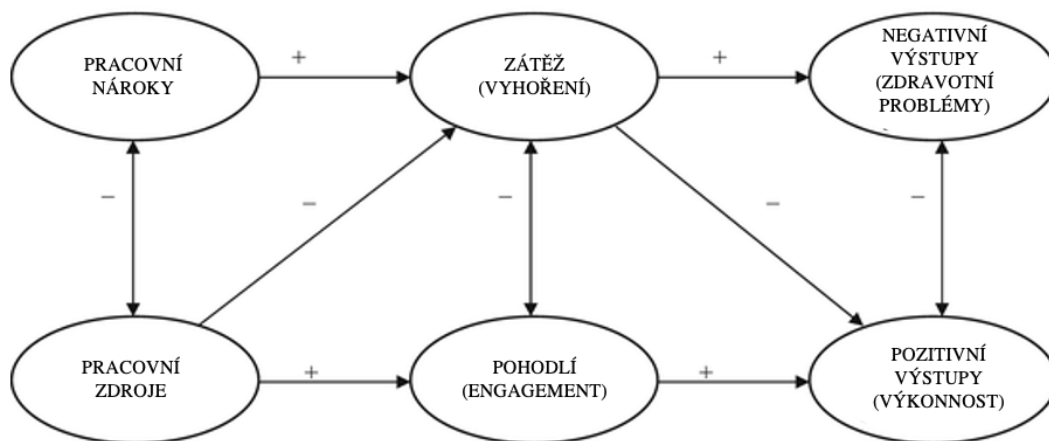
Model pracovních nároků a zdrojů (angl. *Job Demands-Resources*; JD-R), je model zkoumající poměr mezi pozitivními (angl. *resources*) a negativními (angl. *demands*) podmínkami pracovního prostředí. Je to heuristický model, který nabízí způsob uvažování nad tím, jak mohou pracovní podmínky ovlivnit zaměstnanecké zdraví, motivaci a well-being. Široká využitelnost JD-R modelu vedla k jeho využití v mnoha výzkumech zabývajících se pracovními podmínkami (Schaufeli & Taris, 2014).

Model ukazuje zdroje práce, jakými jsou například zpětná vazba, podpora nebo autonomie a dále lidské zdroje, mezi které řadí optimismus, resilienci (odolnost) a self-

efficacy⁴. Vzhledem k tomu, že tyto zdroje souvisí s engagementem, je JD-R využívaným modelem i pro výzkum engagementu. Model také ukazuje, že engagement má vliv na výsledky práce prostřednictvím toho, že ovlivňuje kreativitu a celkový výkon. Tento proces má dopad na finanční přínos odváděné práce. Silnou stránkou JD-R je, že poskytuje vyvážený přístup zaměřujících se na pozitivní (engagement, produktivita) i negativní (syndrom vyhoření, poškozování zdraví) výsledky a k tomu zohledňuje i procesy (motivační procesy, proces poškození zdraví). Ačkoli i tento model má svá slabá místa (je mu vytýkáno opomíjení osobnostních charakteristik) mnoho studií tento model testuje a na základě získaných výsledků jej podporuje a shledává jako užitečným (Christian et al., 2011; Schaufeli & Taris, 2014).

Obrázek 7

Model pracovních nároků a zdrojů (převzato z Schaufeli, & Taris, 2014)



Z modelu na obrázku 7 vidíme, že engagement je posilován zdroji neboli pozitivními podmínkami pracovního prostředí. Mezi tyto pozitivní podmínky patří především získávání zpětné vazby, sociální podpora a možnost kontrolovat svou vlastní práci, tedy autonomie. Přidanou hodnotou naplňování těchto pozitivních aspektů není jen vyšší engagement, ale zároveň také nižší riziko syndromu vyhoření. Pokud chceme udržet vysoký engagement u zaměstnanců, kteří vykonávají práci s mnoha negativními aspekty, musíme ty pozitivní o to více zintenzivnit (Schaufeli & Taris, 2014). Model uvažuje o zdrojích jako o tlumičích napětí způsobeného požadavky. Příliš vysoké požadavky bez dostatku zdrojů vedou ke ztrátě motivace či napětí a v horších případech až k negativním dopadům na zdraví pracovníků a nižší produktivitu. Na druhou stranu dostatek zdrojů může fungovat jako prevence

⁴ Termín self-efficacy (možno přeložit jako sebeúčinnost) odkazuje na přesvědčení jedince, že má dostatek schopností k tomu, aby vykonal určitý druh úkolu či práce. Jedná se o kognitivní hodnocení sebe sama, které souvisí se schopností regulace vlastní motivace a chování (Bandura, 1997).

například syndromu vyhoření. Cílem je tedy udržet rovnováhu mezi pracovními zdroji a požadavky, případně převahu zdrojů (Bakker & Demerouti, 2017).

Tento model má ambici i pro praktické využití. Uvědomění souvislostí a jejich testování by mohlo organizacím přinést zásadní informace. Samotný model je v současnosti i prakticky využívám pomocí aplikace, která v krátkých časových intervalech mapuje pozitivní i negativní podmínky pracovního prostředí (Schaufeli & Taris, 2014). Na základě následného zkoumání a zaměření na intervenující proměnné byl zdůrazněn vliv osobnosti na fungování JD-R modelu a bylo doporučeno, aby i osobní zdroje hrály při využívání modelu svou roli. Jinými slovy osobní zdroje člověka by měly být integrovány do JD-R modelu či práce s ním, protože osobnost člověka přispívá k vysvětlení rozdílů mezi vlivem zdrojů a požadavků na jednotlivce (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Pro účely této práce slouží model k zasazení engagementu do teoretických struktury některých jevů zkoumaných v rámci firemní psychologie práce a organizace.

2.4 Koreláty engagementu

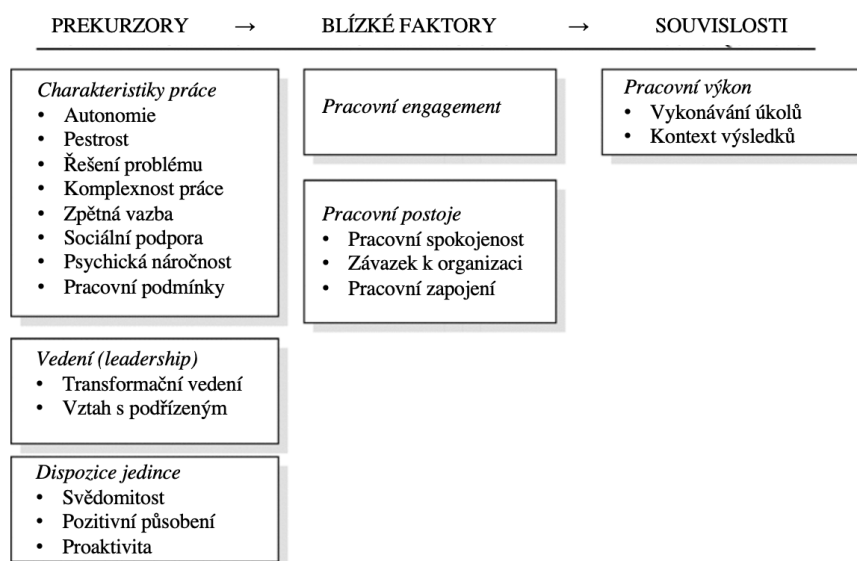
Engagement nefunguje jako samostatná jednotka. Je součástí širokého spektra konstruktů, které jsou si navzájem do určité míry podobné a ovlivňují se (Christian et al., 2011). Pro vizualizaci těchto konstruktů a uvědomění si jejich vlivu nám slouží následující obrázek 8. Ten zobrazuje původce a důsledky engagementu a zasazuje ho do celkového rámce. Ačkoli nám vizualizace pomůže pochopit vztahy mezi jednotlivými koncepty, je potřeba zdůraznit, že doposud chybí odpověď na to, jak jsou tyto vztahy silné (Schaufeli, 2013).

Vliv engagementu na pracovní výkon (který následně vede ke generování zisku) by měl sloužit jako motivace pro vedení firem, aby jim pracovní engagement a spokojenost jejich zaměstnanců nebyly lhostejné. Z toho důvodu je důležité chápat, co a jak engagement ovlivňuje. Proto si tato podkapitola klade za cíl představit některé vybrané koreláty engagementu.

Na obrázku 8 také můžeme pozorovat předchůdce pracovního engagementu. K mnoha z nich jsou v následujících kapitolách doplněny empirické důkazy. Vztahu mezi engagementem a spokojeností je věnována celá následující podkapitola.

Obrázek 8

Zasazení engagementu do konceptuálního rámce (převzato z Christian et al., 2011)



2.4.1 Pracovní spokojenost a engagement

Zmíněná podobnost mezi jednotlivými koncepty by mohla vést ke zmatení a možná i úvaze nad tím, zda není engagement jen jiný název pro stejný fenomén, jako je například spokojenost. Pravdou je, že tyto dva koncepty jsou si velmi blízké, avšak vnímat je jako stejné by bylo chybou. Úzký vztah, avšak konceptuální odlišnost, ukazuje i obrázek 8. Základní rozdíl mezi engagementem a spokojeností je v tom, že engagement znamená aktivaci, tedy impuls k činnosti a pracovnímu výkonu. Oproti tomu spokojenost je stav, který může mít různý stupeň naplnění, ale není přímým hybatelem pro akci. To nás opět vrací k Russellova modelu na obrázku 6, který toto vizualizuje. Pokud tedy mluvíme o engagementu, mluvíme o nějaké zkušenosti, která byla získaná na základě práce. Jestliže mluvíme o spokojenosti, pak se jedná o postoj. Toto reflektují i otázky v dotaznících, které se na zkoumání těchto konceptů zaměřují. Engagement je zjišťován otázkami jako „*Ve své práci překypuji energií.*“ nebo „*Když ráno vstávám, těším se na svou práci.*“ (Schaufeli & Bakker, 2003). Zatímco spokojenost je zkoumána na základě souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními jako „*Můj plat odpovídá množství práce, kterou dělám.*“ Nebo „*Mám možnost být neustále zaneprázdněný.*“ (Weiss, Dawis & England, 1967).

Otázkou k zamyšlení zůstává, zda je v rámci organizace efektivnější měřit engagement nebo spokojenost. Možná je dokonce ke zvážení i debata, zda si firmy uvědomují rozdílnost

těchto konceptů a zda s výsledky z celofiremních dotazníků dobře pracují a vědí, co jimi zjišťují.

Již výše představená metaanalýza propojující engagement a firemní kulturu přináší poznatky i z hlediska zaměstnanecké spokojenosti. Metaanalýza potvrzuje pozitivní korelaci mezi engagementem a pracovní spokojeností a doplňuje, že pokud je korelace pozitivní, má to dobrý dopad i na obchodní výsledky (Harter et al., 2002). Právě toto zjištění může být pro firmy a jejich vedení motivátorem k tomu, aby se o engagement a spokojenost svých zaměstnanců maximálně zajímaly.

2.4.2 Osobnost a engagement

Diskutovaným tématem v rámci pojetí engagementu je jeho vnímání jako rysu versus stavu. Schaufeli v tomto tématu zastává směr, že se jedná o poměrně trvalý rys, který je rozdílný mezi lidmi (Schaufeli et al., 2002). Pro komplexnost pohledu na toto téma je vhodné zmínit, že nedávná studie ukázala, že míra engagementu se může lišit u každého člověka i v rámci jednoho dne (Sonnentag, 2003). K názoru, že dispoziční rozdíly ovlivní engagement jedince, se připojuje i Kahn (1990). Toto zjištění však není veskrze šokující, pokud si uvědomíme, že tento fakt je vlastní i jiným psychologickým konceptům zkoumaným v rámci psychologie práce a organizace. Jako příklad nám může sloužit pracovní spokojenost (Ilies & Judge, 2002). Schaufeliho názor není chybný, jen by engagement neměl být vnímán černobíle pouze jako rys. Pohlížejme tedy na engagement jako na určité nastavení mysli, které však může kolísat. Tento názor Schaufelliho přístup doplňuje (nikoli vyvrací) a empirickou oporu pro něj nalézáme v metaanalytickém výzumu (Christian et al., 2011).

Řada výzkumů se zaměřila na otázku, jaké osobnostní rysy tedy nejvíce korelují s vysokou mírou engagementu. Pokud si představíme ideální osobnost, která je optimální pro budování vysokého engagementu, bude mít tato osobnost proaktivní tendence a vysokou míru svědomitosti (Christian et al., 2011; Bakker, Tims, & Derks, 2012). Další studie vyzdvihla vysokou míru extraverze a nízkou míru neuroticismu (Liao, Yang, Wang, Drown, & Shi, 2013). Pozitivní vliv vysoké míry svědomitosti a nízké míry neuroticismu dopňuje také další studie, které taktéž nalézají i pozitivní vliv extraverze a navíc i vstřícnosti. Studie navíc ukazuje, že opačné osobnostní rysy jsou podpůrné pro sklon k syndromu vyhoření (Kim, Shin, & Swanger, 2009), což je dle Russellova modelu zobrazeném na obrázku 6 opak engagementu. Celková míra engagementu v závislosti na osobnosti

se však může lišit s ohledem na různé typy osobnosti a jejich kombinace, proto doposud nemáme systematické a jednoznačné studium vlivu osobnostního nastavení (Schaufeli & Taris, 2014).

2.5 Možnosti zvyšování engagementu

Množství prací zaměřujících se na zkoumání engagementu reflektuje snahu výzkumníků nalézt takovou firemní kulturu, která co nejvíce podporuje engagement. Výsledky a diskuse těchto výzkumných počínů přinášejí rozsáhlé množství doporučení pro zavedení opatření zaměřujících se na zvýšení engagementu. Za účelem zvýšení přínosu pro praxi jsou tyto praktické intervence vycházející z empirických studií popsány níže.

Ukázalo se, že *zplnomocnění* zaměstnanců a svěřená důvěra v podobě samostatnosti má pozitivní dopad na engagement (Denison, 1990; Christian et al., 2011). Možnosti, jaké firemní kultura poskytuje pro nastavení vztahu jedince k práci, jsou obecně velmi důležité a vhodná *náplň práce* zahrnující výzvy, atraktivní a nové úkoly, by měla být součástí kultury s vysokou mírou engagementu (Christian et al., 2011).

Výrazný vliv má způsob *leadershipu*. Výzkumy shledávají transformační leadership jako více podpůrný pro zapojení zaměstnanců i vztahy mezi leaderem a jeho podřízeným (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013; Zhang, Avery, Bergsteiner, & More, 2014). Jak bylo již podrobněji rozvedeno, leadeři mají stěžejní roli v udržování a budování firemní kultury.

Týmový duch a *budování kooperace* mezi zaměstnanci je další praktickou implikací vycházející z provedených studií. Engagement podporuje taková kultura, kde jsou si lidé oporou, oceňují se, poskytují si zpětnou vazbu a je s nimi zacházeno spravedlivě (Bakker et al., 2011; Denison, 1990; Kahn, 1990).

Společnosti s vysokou mírou angažovanosti vytvářejí a komunikují pozitivní *vize a mise*. V tomto případě se s nimi však intenzivně pracuje, aby je zaměstnanci jednak znali, ale také aby věděli, jakým způsobem mohou přispět k jejich naplnění. To přirozeně usnadňuje identifikaci s nimi (Boyatzis, Rochford, & Taylor, 2015; Denison, 1990) a leaderům pomáhá nastavovat jasné cíle, které jsou energizující a pomáhají překonat překážky, což má opět pozitivní dopad na angažovanost (Macey & Schneider, 2008).

Také *vzdělávání a rozvoj* zaměstnanců mají pozitivní vliv na jejich engagement. Pracovníci, kterým je poskytnut rozvoj znalostí a dovedností, získávají větší zaujetí pro vzdělávání a zvyšuje se i jejich zapojení (Denison, 1990)

Důležitost zvyšování engagementu je nepopiratelná. Z lidského hlediska by mělo být naším cílem vytvářet v rámci společnosti prostředí, kde jsou lidé v práci spokojeni a angažováni. Z obchodního hlediska je přínosem pro firmu mimo prokazatelně vyšších zisků také to, že zaměstnanci s vysokým engagementem se vůči organizaci chovají loajálně. Nízká fluktuace zaměstnanců, která je jedním z důsledků loajality, pak šetří firemní náklady. Dále jsou takoví zaměstnanci autonomní, snaží se fungovat samostatně a operativně řešit problémy vzniklé v jejich práci. To může mít mimo jiné za benefit nepřehlcování managementu (Lukášová, 2010).

2.6 Souvislost engagementu s dalšími postoji k práci

Jak můžeme vidět na obrázku 5, engagement je dáván do souvislosti se spokojeností, syndromem vyhoření a workoholismem. Bližší vztah mezi engagementem a spokojeností byl popsán v kapitole 2.4.1, proto se nyní zaměříme na zbývající dva.

Stejně jako u vysokého engagementu, i u rozvinutého workoholismu můžeme z vnějšku pozorovat, že člověk hodně pracuje. Rozdíl je ovšem ve vnitřním prožívání člověka. Zatímco u engagementu člověk cítí uspokojení a naplnění z vykonávané práce, workoholismus je spojený se zhoršeným mentálním zdravím. Rozdíl je také v míře socializace, kdy u workoholismu dochází k vyhýbání se sociálnímu kontaktu, zatímco engagement je v pozitivním vztahu se sociální interakcí (Schaufeli, 2012). Ačkoli jsou tyto dva jevy spojeny rysem vysoké aktivity, rozdíl je v jejich příčině i dopadech. Zatímco u engagementu se vysoká aktivace objevuje následkem intrinstické motivace (užíváním si práce; vnímáním práce jako hry a zábavy), u workoholismu se jedná o extrinsickou motivaci (práce samotná nepřináší uspokojení a její vykonávání je motivováno z vnějšku; je poháněno snahou mít práci odvedenou a pod kontrolou) (Beek, Hu, Schaufeli, Taris, & Schreurs, 2012). Svým průběhem i výsledkem mají tyto dva fenomény dramaticky rozdílný dopad na psychickou pohodu jedince. Praktický závěr pro tyto dva fenomény je takový, že workoholismu by se mělo předcházet a engagement by se měl stimulovat (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015).

Psychologie zdraví vnímá engagement jako protiklad k syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření je ve výzkumech měřen na základě vysoké míry cynismu, vyčerpání a nízké míry výkonnosti. Existují však dva přístupy k tomuto vztahu. Jeden je, že tyto dva fenomény jsou protikladné a leží na opačném spektru škály. Ten druhý říká, že syndrom vyhoření a engagement nejsou protiklady a navzájem se nevylučují (proti engagementu je

pak jako protiklad postaven stav prožívání nudy). Jisté je, že aktivačně a částečně i emocionálně leží tyto dva koncepty proti sobě. Zatímco engagement přináší pozitivní emoce a vysokou aktivaci, syndrom vyhoření je spjat s nízkou aktivací a negativními emocemi (Schaufeli, 2012).

2.7 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Předkládaná práce ve druhé části představuje empirický výzkum, který se zaměřuje na zkoumání engagementu. Pro tyto účely byl využit dotazník *Utrecht Work Engagement Scale* (*Utrechtská škála pracovní angažovanosti*; UWES), jehož autorem je Wilmar Schaufeli. Z toho důvodu vznikla potřeba představit v této kapitole stručný přehled forem UWES a posloupnost jejich vývoje.

Jako výsledek Schaufeliho studií vznikl dotazník, který slouží k měření pracovního engagementu. UWES je současně nejhojněji používaný nástroj pro měření engagementu. Tato škála pojímá koncept engagementu jako opak k syndromu vyhoření a je postavená na sledování tří složek engagementu: odhodlání, energičnost, pohlcení. Nejprve měl dotazník 24 položek, ale po prvních úpravách a odstranění nedostatečně průkazných položek se ustálila verze UWES-17 se sedmnácti položkami (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Když byl zmíněný dotazník UWES-17 prověřen studii, ukázal se prostor pro jeho další optimalizaci na nižší počet položek. Na základě těchto zjištění pak vznikl dotazník UWES-9, který, jak název napovídá, obsahuje pouze 9 položek. Tento dotazník byl vyhodnocen jako vhodná náhrada původního UWES-17, které výzkumníkům zajistí stejně hodnotné a rozsáhlé výsledky a na druhou stranu šetří čas respondentů (Schaufeli et al., 2006). Tato verze dotazníku byla vyhodnocena jako nejvhodnější pro účely této práce a byla využita k výzkumu popsanému ve druhé části.

Vznikla také ultrakrátká verze UWES-3, která obsahuje pouze tři otázky. Ukázalo se, že oproti verzi s devíti položkami existuje průměrný absolutní rozdíl mezi korelacemi pouze 0,02. Tento výsledek a závěry srovnávací studie dokazují, že verze se třemi položkami je srovnatelná s verzí s devíti položkami a lze ji tedy použít jako alternativu (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019). Ultrakrátká verze může být vhodným nástrojem pro výzkumné účely v případě, kdy je žádoucí nezatěžovat respondenty více otázkami (například při vyplňování více dotazníků).

2.7.1 Dimenze UWES

Jak již bylo nastíněno, škála UWES měří tři složky:

1. **Odhodlání** (angl. *dedication*) – možno přeložit také jako obětavost; poukazuje na oddanost a ochotu věnovat své zdroje pro daný účel;
2. **Energičnost** (angl. *vigor*) – možno přeložit také jako bdělost; je chápána jako síla, verva či vášnivost k výkonu;
3. **Pohlčení** (angl. *absorption*) – možno přeložit také jako zaujetí; vztahuje se k úrovni pohlčení danou aktivitou.

Psychometrické parametry UWES jsou uspokojivé a škála se ukazuje jako vnitřně konzistentní, což bylo hodnoceno Cronbachovou α pro různě dlouhé verze UWES. Vysoké skóre engagementu naměřené pomocí UWES také negativně koreluje se syndromem vyhoření a ačkoli to není primární záměr této škály, může ukázat i míru tohoto fenoménu (Schaufeli & Bakker, 2004).

UWES už nyní existuje v mnoha jazykových verzích včetně české, která byla využita. Jeho vyplnění zabere 5-10 minut a je možné jej administrovat individuálně i skupinově. Respondent zaznamenává odpovědi na stupnici s možnostmi: nikdy, téměř nikdy, výjimečně, někdy, často, velmi často, pořád. Sám Schaufeli uvádí, že test je vhodné použít pro průzkum zaměstnanecké spokojenosti a engagementu. Neboť se UWES jeví jako platný a spolehlivý ukazatel pracovní angažovanosti, byl vybrán jako metoda pro předkládaný výzkum (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.7.2 Reliabilita UWES

Dostupná data o psychometrických hodnotách testu ukazují na velmi dobrou reliabilitu této metody. Ačkoli je složena ze tří částí, pro vnitřní konzistenci tří stupnic se obvykle Cronbachovo α pohybuje mezi 0,80 a 0,90 (např. Schaufeli et al., 2002).

Na základě studií z 9 zemí ($N = 12\,631$) byla sestavena tabulka prezentující vnitřní konzistenci reprezentovanou Cronbachovo α . Z Tabulky 1 je patrné, že vnitřní konzistence je v pořádku pro všechny verze dotazníku i při jeho aplikaci napříč národnostmi.

Tabulka 1*Cronbachovo α u verzí UWES (Schaufeli & Baker, 2004)*

	UWES-9 (<i>N</i> = 12 631)			UWES-15 (<i>N</i> = 12 631)			UWES-17 (<i>N</i> = 12 161)		
	Celkem	<i>Med</i>	Rozmezí	Celkem	<i>Med</i>	Rozmezí	Celkem	<i>Med</i>	Rozmezí
Energičnost	.72	.76	.60 - .87	.80	.80	.56 - .88	.82	.82	.66 - .87
Odhodlání	.84	.87	.74 - .90	.89	.89	.83 - .92	.89	.89	.83 - .92
Pohlčení	.77	.79	.66 - .85	.81	.82	.73 - .88	.83	.83	.79 - .88
Celkové skóre	.90	.91	.85 - .94	.92	.94	.88 - .96	.93	.93	.88 - .95

Co se týká test-retest reliability, byly provedeny dvě longitudinální studie (v Austrálii a v Norsku) a obě potvrdily vysokou vnitřní konzistenci. Cronbachovo α se pohybovala v rozmezí 0,62-0,73 pro všechny tři verze dotazníku. Bylo tedy opět potvrzeno, že všechny verze přinášejí stejné výsledky (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.7.3 Validita UWES

Od svého představení UWES v roce 1999 vzniklo mnoho studií zaměřujících se na validitu tohoto nástroje. Výčet jednotlivých studií by byl vyčerpávající, proto jsou zde představeny nejdůležitější závěry. V kontextu dalších příbuzných fenoménů je třeba zmínit, že pracovní engagement negativně koreluje se syndromem vyhoření (např. Schaufeli et al., 2002). Dále je v rámci zkoumání konstruktů jako takového bezpečné možné oddělit ho od syndromu vyhoření a workoholismus. Ačkoli mezi sebou tyto konstrukty mají určitý vztah, jsou ve svých charakteristikách tak rozdílné, že jsou od sebe v rámci zkoumání (ve studii byl ke zkoumání engagementu využit UWES) dobře rozpoznatelné (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Kvalitu konstruktové validity UWES (konkrétně UWES-9) potvrdila také vícepřípadová studie zahrnující i longitudinální výzkum (Seppälä et al., 2009).

Byla zkoumaná také faktorová validity pomocí faktorové analýzy. Byla potvrzena vhodnost třífaktorové struktury oproti jednofaktorovému modelu. I přes trojrozměrnou strukturu spolu však tyto tři dimenze úzce souvisejí a jejich korelace obvykle přesahuje 0.65 (např. Schaufeli et al., 2002). Díky výsledkům studií z různých zemí byla potvrzena také mezinárodnostní validita (Schaufeli & Bakker, 2004).

Celkově tak na základě předkládaných studií můžeme vidět, že zvolený nástroj UWES-9 je z hlediska reliability i validity psychometricky velmi odolnou metodu. Schaufeli & Bakker (2004) považují tento nástroj za kvalitní právě díky vysoké validitě a reliabilitě.

2.7.4 Normy

Pro usnadnění praktického využití nástroje navíc existují průměrné normy, díky kterým je možné nejen testovat, ale i interpretovat skóre konkrétní skupiny zaměstnanců. Vzhledem k původu metody poskytují autoři normy pro Nizozemce, nicméně poskytují i normy pro jiné jazykové skupiny, čímž nabízejí možnost interpretovat skóre bez ohledu na národnost.

Pro získání norem došlo k porovnání tří variant UWES (UWES-9, UWES-15, UWES-17; $N = 12\,631$) z hlediska průměru, standardní chyby, a směrodatné odchylky, pro jednotlivé komponenty testu (odhodlání, bdělost, pohlčení), ukázaly normy téměř shodné hodnoty.

Stejně tak autoři poskytují i pět kategorií k interpretaci získaného skóre. Jednotlivé kategorie pro skórování engagementu byly stanoveny také dle rozložení jednotlivých položek a s ohledem na standardní chybu. Jmenovitě jsou jednotlivé úrovně pracovního engagementu: velmi vysoký; vysoký; průměrný; nízký; velmi nízký a jsou blíže popsány v tabulce 2.

Tabulka 2
Skórovací kategorie pro UWES (Schaufeli & Bakker, 2004)

Hodnocení	Dolní limit		Horní limit	
Velmi vysoký	95° percentil	≤	skóre	
Vysoký	75° percentil	≤	skóre	95° percentil
Průměrný	25° percentil	≤	skóre	75° percentil
Nízký	5° percentil	≤	skóre	25° percentil
Velmi nízký			skóre	5° percentil

Pro interpretaci byly nabídnuty přehledy s jednotlivými statistickými hodnotami a kategoriemi pro skórování. Protože v praktické části této práce je využívána verze testu UWES-9 je v příloze 4 nabídnut přehled pro jeho skórování.

VÝZKUMNÁ ČÁST

3. Metodologický rámec

V první části této práce byl podrobně představen pojem firemní kultura, který byl zasazen do kontextu dalších témat pracovní psychologie. V rámci tohoto tématu byly také představeny jednotlivé přístupy k firemní kultuře, a zvláště byl věnován prostor popsání Modelu konkurenčních hodnot. Druhá část teoretické části pojednává o pracovním engagementu, jeho teoretickém vymezení, předkládá některé dosavadní výzkumy a souvislosti s příbuznými fenomény.

Empirická část diplomové práce představuje výzkum, který navazuje na teoretickou část praktickým rozpracováním teoreticky popsaných témat. Výzkum se zaměřuje na souvislost mezi individuálně vnímanou firemní kulturou a engagementem. V následujících kapitolách jsou předloženy základní informace o metodologii prováděného výzkumného šetření.

3.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém vznikl na základě touhy rozšířit vědění o další informace o firemní kultuře, která maximálně přispívá k žádoucímu a pozitivnímu vlivu na pracovníky, konkrétně k co nejvyššímu engagementu. V užším slova smyslu jde o prozkoumání vztahu mezi individuálně vnímanou firemní kulturou a engagementem. Právě nalezení tohoto vztahu a snaha o jeho vysvětlení je výzkumným problémem předkládané práce.

Významnou hybnou silou pro uskutečnění tohoto výzkumu je autorčina praktická zkušenost s implementací, udržováním i transformací firemní kultury, což otevřelo mnoho otázek a vedlo k potřebě prozkoumat souvislost firemní kultury a engagementu zaměstnanců. Takřka holistický koncept firemní kultury a jeho kombinaci s engagementem shledává autorka hodný zkoumání především proto, že mají potenciál přinést prosperitu jak jednotlivci, tak celé společnosti. Představené informace vedly k úvahám nad tím, do jaké míry je daná firemní kultura ta nejlepší pro jejich zaměstnance a zda podporuje jejich engagement.

Inspirace pro tento výzkum se tak opírá i o autorčiny zkušenosti a klade si za cíl přispět co nejvíce praktickými výstupy. Tyto výstupy by měly sloužit jednak firmám jako vodítko pro měření firemní kultury a jejímu optimálnímu nastavování. Dále by měly sloužit jednotlivcům pro seznámení s typy firemní kultury a lepšímu porozumění tomu, které charakteristiky firemní kultury jsou pro ně samotné v rámci pracovního fungování

stěžejní. Toto uvědomění je při hledání práce a jejím výběru důležité proto, že k vyšší motivaci a engagementu pozitivně přispívá právě pocit sounáležitosti s vizí, běžným fungováním firmy i jejími členy (Sokro, 2012; Lee et al., 2016).

Uvedený výzkumný problém dále vychází z několika stěžejních poznatků, které vyplynuly z teoretické analýzy provedené před samotným výzkumem. Prvním opěrným pilířem tohoto zkoumání je fakt, že engagement vede k vyššímu pracovnímu výkonu, čímž se stává důležitým pro firmy, protože vyšší pracovní výkon vede k vyšší prosperitě firmy (Albrecht, 2014; Rich et al., 2010; Schaufeli, 2013; Schaufeli et al., 2002). Zároveň jde ruku v ruce i s pozitivními emocemi a spokojeností jedince, který práci vykonává (Christian et al., 2011; Rusell, 2003; Zafirescu et al., 2017). Další výzkumy pak ukázaly propojení engagementu s jednotlivými prvky firemní kultury, jakými jsou například uznání a ocenění práce (Sokro, 2012), způsob spravedlivého zacházení a dávání zpětné vazby (Bakker et al., 2011; Denison, 1990; Kahn, 1990), pochvala (Kahn, 1990), míra autonomie (Christian et al., 2011), způsob vedení lidí (Ghadi et al., 2013; Harter et al., 2002; Macey & Schneider, 2008; Zhang et al., 2014) či sociální vztahy (Albrecht, 2014; Chung & Ahn, 2019). Proto se firemní kultura stala klíčovou pro předkládaný výzkum.

Pro účely této práce byl v teoretické části představený mimo jiné čtyřstupňový model IGLO (Day & Nielsen, 2017), který byl začleněn do tvorby metodologického rámce. Pro poznání firemní kultury byla s ohledem na model zvolena jako klíčová *Individuální úroveň*. Výzkumné hypotézy, stejně jako následná práce s daty se s oporou v tomto modelu zaměřovaly na to, jak jedinci vnímají a hodnotí firemní kulturu – jedná se tedy o individuálně vnímanou firemní kulturu.

Praktickým rozměrem tohoto experimentu je, že získané výsledky a jejich interpretace budou za přísného zachování anonymity zúčastněných zaměstnanců poskytnuty firmám. Výsledky by měly ukázat souvislost mezi individuálně vnímanou firemní kulturou a engagementem zaměstnanců v dané firmě, což by mělo indikovat diskusi o případných úpravách firemní kultury či jiných opatřeních.

3.2 Cíle výzkumu

Na základě teorie a výzkumů představených v první části této práce byly stanoveny dva výzkumné cíle. Hlavním cílem výzkumu je explorování rozdílu v míře pracovního engagementu (dle UWES) s ohledem na individuálně vnímanou firemní kulturu (dle OCAI) u české populace. Aktuálně není v tuzemských podmínkách známý další takový výzkum,

který by mapoval vztah firemní kultury dle uvedeného modelu a míru pracovního engagementu v kvantitativním měřítku.

Dalším cílem práce je porovnání, který z typů firemní kultury je v českých podmínkách pro vysokou míru engagementu nejprůzračnější. Hypotézy pro tento cíl byly stanoveny na základě kombinace popisu měřených typů kultury a jejich jednotlivých dimenzí (Cameron & Quinn, 2006). Z praktického hlediska je tento cíl důležitý proto, že může firmám ukázat klíčové rysy pro nastavení firemní kultury podporující vysokou míru engagementu.

3.3 Výzkumné otázky a hypotézy

V návaznosti na výzkumné cíle práce vzniklo několik hypotéz. Hypotézy jsou založené na teoretických poznatcích uvedených v první části této práce a zároveň podrobně rozpracovány níže.

- VO₁: Jaká je souvislost mezi pracovním engagementem a dimenzemi individuálně vnímané firemní kultury?
 - H_{1.1}: Existuje statisticky významný rozdíl mezi hodnotami přiřazenými jednotlivým typům firemních kultur na základě individuálního hodnocení (dleOCAI) a mírou engagementu (dle UWES).
- VO₂: Která z individuálně vnímaných dimenzí kultury nejvíce koreluje s vysokou mírou engagementu?
 - H_{2.1}: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými klanové firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dleOCAI) a mírou engagementu (dle UWES).
 - H_{2.2}: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými adhokratické firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dleOCAI) a mírou engagementu (dle UWES).
 - H_{2.3}: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými hierarchické firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dleOCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

- **H2.4:** Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými tržní firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

4. Metodologický design

4.1 Typ výzkumu

Pro předkládaný výzkum byl zvolen kvantitativní design. Jedná se o hypoteticko-deduktivní postup, neboť si klade za cíl ověřit teorii. Na základě již zmiňované předběžné teoretické analýzy byly stanoveny výzkumné otázky, které je cílem zodpovědět prostřednictvím ověřování hypotéz (Hendl, 2005). Pro účely výzkumu byly hypotézy operacionalizovány a vzhledem ke zkoumání vztahu dvou proměnných je předkládaná práce převážně korelační studií (Ferjenčík, 2010).

Data byla získána za pomoci elektronických dotazníků, výstupy vyhodnoceny na základě manuálů k jednotlivým metodám a statisticky analyzovány.

4.2 Metody získávání dat

Pro výzkum byla sestavena baterie obsahující část zjišťující potřebná demografická data, dotazník na diagnostiku firemních hodnot (OCAI) a dotazník na zjišťování pracovního engagementu (UWES). Obě tyto metody byly již dříve představeny (viz kapitola 1.8.5 pro OCAI a 2.7 pro UWES), proto se následující podkapitoly zaměřují na doplnění psychometrických údajů a specifika použití vybraných metod pro tento výzkum. Všechny metody byly zadávány elektronicky pomocí softwaru Survio a respondenti tak mohli dotazník vyplnit kdykoli uznali za vhodné, což jim poskytlo dostatek prostoru i možnost výběru příjemného prostředí.

Vzhledem k tomu, že před začátkem sběru dat vypukla v České republice pandemie Covid-19, byly do dotazníku ještě přidány tři otázky, ve kterých měl respondent zhodnotit, zda byly jeho předchozí odpovědi touto krizovou situací ovlivněny.

4.2.1 Demografická data

Za účelem statistické analýzy byl jedinec dotazován na dobu setrvávání v dané firmě, úroveň jeho pracovní pozice a velikost týmu, ve které pracuje. Pro účely výzkumu nebylo vyhodnoceno jako potřebné získávat další demografická data.

4.2.2 Dotazníkové metody

V teoretické části již byly blíže představeny dvě stěžejní dotazníkové metody, které byly pro účely výzkumu využity. První metodou je dotazník OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), který vychází z Modelu soupeřících hodnot a jehož autory

jsou Cameron a Quinn (2006). Dotazník stanovuje šest dimenzí, jejichž zodpovězení nejlépe vykreslí archetypální fungování firmy a základní hodnoty. Těmito dimenzemi jsou: Dominantní charakteristika firmy, Styl vedení firmy, Řízení zaměstnanců, Firemní „lepidlo“, Firemní strategie, Kritéria úspěchu. Detaily k dotazníku OCAI a jeho psychometrické vlastnosti jsou detailně představeny v teoretické části této práce v kapitole 1.8.5.

Jako druhá byla využita škála UWES-9 za účelem měření engagementu. Výsledkem této škály je celkový skóre, který se skládá ze tří složek: Odhodlání, Energičnost a Pohlcení. Psychometrické vlastnosti škály jsou podrobně popsány v teoretické části v kapitole 2.7.

4.2.3 Otázky vztahující se k pandemii

Vzhledem k tomu, že byl výzkum prováděn v době, kdy vypukla pandemie nemoci COVID-19, bylo žádoucí reagovat na tuto situaci a ověřit, zda měla daná skutečnost vliv na odpovědi respondentů. Pandemií byly postihnuty některé firmy a následné podmínky nutné k výkonu práce (myšleno práce z domova) byly zvažovány jako případná nežádoucí proměnná, která by mohla ovlivnit odpovědi respondentů. Z toho důvodu byly za účelem kontroly této nežádoucí proměnné přidány tři položky/otázky, na které se odpovídalo pomocí postojové škály. Tyto tři položky se dotazovaly právě na změnu situace a pracovních podmínek v souvislosti s pandemií a ověřovaly její individuálně vnímané působení.

4.3 Výzkumný soubor

Základním souborem pro tento výzkum byli pracovníci oslovených firem, bez ohledu na pohlaví. Věkové rozmezí nebylo předem stanoveno, neboť věk nebylo potřeba pro účely výzkumu omezovat.

Do výzkumu byl zařazen každý člověk, který byl pracovníkem osloveného oddělení, týmu či firmy. Oslovovány byly firmy sídlící v České republice. Do výzkumu nebyly zařazeny týmy/oddělení/firmy, které měli část svých pracovníků v zahraničí. Nebyla určena další kritéria pro výběr.

Jako strategie výběru vzorku byl použit účelový výběr, kdy na základě dostupnosti a dobrovolnosti byli do výzkumu zařazeni lidé splňující stanovená kritéria. Z důvodu případné potřeby analyzování firemní kultury i na úrovni týmů byl výzkum proveden u menších skupin. Chtěli jsme tak zajistit lepší přesnost výsledků získaných z OCAI,

kteře jsou tím lepší, čím jasněji jsou vymezeny hranice dané entity (Cameron & Quinn, 2006) a zároveň jsme chtěli zabránit zkreslení subkulturami či mikrokulturami (Schein, 2010). V některých případech se jednalo o malé firmy, v některých o týmy a v některých o oddělení. Spojujícím kritériem byla velikost uskupení, která musela čítat minimálně 5 a nesměla přesáhnout 20 osob.

4.4 Průběh výzkumu

Před samotným výzkumem došlo k prostudování obou zvolených metod, především jejich nároky na zadávání a administraci, aby v rámci postupu nedošlo k zanedbání. Před sběrem dat došlo ve všech firmách také k setkání se zodpovědným zástupcem, poskytnutí informací o výzkumu a získání souhlasu a potřebné podpory k jeho provedení. Dodržené zásady komunikace jsou více popsány v podkapitole 4.5.

4.4.1 Sběr dat

Z praktických důvodů vzhledem k pandemii, ale i k zajištění anonymity byl pro sběr dat zvolen elektronický dotazník vytvořen přímo pro účely této práce. K sestavení dotazníku byla vzhledem ke splnění technických požadavků využita webová platforma Survio, do které byly přeneseny všechny části sestavené baterie. Odpovědi se sbíraly do jednoho souboru, a tedy nebylo možné identifikovat jednotlivé respondenty.

Samotný sběr dat probíhal od srpna 2020 do října 2021. A celkově se zúčastnilo 126 pracovníků z 10 různých firem. Kontaktování prvních z nich a následné domlouvání spolupráce začalo již v květnu 2020.

Pro zajištění anonymity byl každému respondentovi zaslán na jeho osobní email odkaz, po jehož otevření se dostal na stránku, kde měl možnost dotazník vyplnit. Díky tomu měli respondenti možnost vyplnit dotazník takřka kdekoli dle vlastní preference. Informace k vyplnění dotazníkové baterie (cíl a důvod výzkumu, způsob práce se získanými daty, dobrovolná účast, poskytnutí anonymity, odhadovaný čas na vyplnění) byly uvedeny jak v emailu, tak na první stránce při otevření dotazníku. Podmínkou pro pokračování byl souhlas s dobrovolnou účastí a se zpracováním poskytnutých dat. Následně byli respondenti požádáni o pročetnutí jednotlivých částí a zodpovězení všech otázek. Po odeslání odpovědí již nebylo možné se ke svým odpovědím vrátit a revidovat je.

4.4.2 Metody zpracování a analýzy dat

Data byla díky elektronické administraci od svého počátku v elektronické podobě. Metody OCAI (Cameron & Quinn, 2006) i UWES (Schaufeli & Bakker, 2004), byly vyhodnoceny na základě manuálů autorů těchto metod, čímž byly získány číselné hodnoty pro oba testy u každého respondenta. Ke zpracování dat byl využit částečně počítačový program Microsoft Excel 2016, ve kterém byla sestavena datová matice obsahující všechna data potřebná k další analýze a pro sestavení přehledových tabulek a grafů. Data byla následně podrobena statistickému testování.

Analýza dat proběhla v souladu s aditivním modelem, který je představen v teoretické části práce. Bylo tedy pracováno s průměry hodnot získaných na individuální úrovni (dle IGLO). Zmíněnou, avšak akceptovanou nevýhodou analýzy na této úrovni je to, že opomíjí rozptyl a variabilitu dat.

Hypotézy o předpokladech síly vztahů byly ověřovány pomocí korelačního koeficientu a následně interpretovány dle De Vaus (2004). Autor upozorňuje, že jeho rozšířené kategorie umožňují, aby byl vztah lépe vystihnout. Jednotlivé úrovně interpretací nalezneme na obrázku 9.

Obrázek 9

Interpretace korelačního koeficientu (De Vaus, 2004)

Hodnota korelace	Interpretace souvislosti
0,01 – 0,09	triviální, žádná hodnota korelace
0,10 – 0,29	nízká až střední hodnota korelace
0,30 – 0,49	střední až podstatná hodnota korelace
0,50 – 0,69	podstatná až velmi silná hodnota korelace
0,70 – 0,89	velmi silná hodnota korelace
0,90 – 0,99	téměř perfektní hodnota korelace

Pro zjištění významnosti rozdílů bylo plánováno využít analýzu rozptylu a pro komparaci více typů analýzy a prozkoumání vztahů Chí-kvadrát. Veškerá analýza byla doplněna deskriptivní statistikou. Stanovené hypotézy byly posuzovány na hladině významnosti $\alpha = .01$.

4.5 Etika výzkumu

Výzkum probíhal ve firmách vždy po konzultaci a schválení zodpovědnou osobou. Začátku výzkumu tak předcházela schůzka (z pravidla s vedoucí/m HR oddělení), které/kterému byl představen účel, průběh a metody výzkumu. Byly poskytnuty i informace o způsobu práce s daty a možné výhody pro firmu.

V průběhu celého výzkumu byly dodržovány etické zásady v čele se zajištěním přísné anonymity dat. V rámci výzkumu nebyla používána jména ani jiná označení respondentů. Každý účastník výzkumu byl informován o účelu výzkumu, anonymitě poskytnutých informací, o způsobu využití získaných dat a o předání souhrnného výstupu vedení firmy. Účast na výzkumu byla čistě dobrovolná a nebyla žádným způsobem honorována ani vynucována.

Protože byl dotazník zasílán elektronicky, rozhodovali se respondenti o vyplnění bez jakéhokoli vnějšího tlaku. Ačkoli jim možnost vyplnit dotazník kdykoli a za jakýkoli podmínek poskytovala prostor vyplnit dotazník v preferovaném prostředí a dle vlastní rychlosti, přináší to zároveň nevýhodu v podobě nemožnosti toto prostředí kontrolovat examínátorem. Vzhledem ke způsobu sběru dat tedy není možné říct, zda byly dotazníky vyplňovány ve vhodném prostředí a za optimálních výzkumných podmínek. Každý měl nicméně možnost se dotázat na doplňující informace nebo výsledky výzkumu. V rámci možností byla ale snaha dodržet všechny etické aspekty vědecké práce i v distančním módu a respondent měl možnost se dotázat (ať už napřímo, nebo skrze firemní HR tým) na doplňující informace nebo výsledky výzkumu.

Zodpovědným osobám za oslovené firmy byl nabídnut výstup ve formě popisu Modelu konkurenčních hodnot, grafu, který prezentuje rozložení kultury v dané firmě, údaj o celkové míře pracovního engagementu zúčastněných osob a v případě zájmu i interpretace předkládaných dat a doporučení na případné intervence. Bylo zdůrazněno, že informace byly zpracovány studentkou na základě jejích dosažených znalostí a zkušeností.

5. Výsledky výzkumu

Následující kapitola představuje deskriptivní statistiku a výsledky získané na základě dat metod OCAI a UWES a demografických dat. V kapitole jsou postupně představeny výsledky k jednotlivým hypotézám.

S daty bylo pracováno v souladu s plánovaným postupem představeným v kapitole 4.4.1, avšak z důvodu nesplnění normality dat bylo přistoupeno k neparametrickým testovým metodám.

5.1 Demografické charakteristiky

Výzkumný soubor se skládá z 10 firem a 126 účastníků a nedošlo k vyškrtnutí žádného z dotazníků. Pro výzkum byly využity všechny přijaté dotazníky, protože technicky nebylo možné vyplnit dotazník špatně, neboť systém pro vyplňování dotazníků kontrolovat přítomnost všech odpovědí. Zaměření firem bylo rozdílné, ve vzorku jsou firmy specializující se na softwarové inženýrství a informační technologie, marketing, e-commerce, služby. Všichni účastníci byli v době výzkumu zaměstnanci v některé z oslovených firem. Rozložení respondentů ve firmách je i s demografickými údaji vidět v tabulce 3.

Tabulka 3
Demografické charakteristiky

	odvětví	N	úroveň zaměstnanců		
			operační úroveň	střední management	nejvyšší management
Firma_14m	marketing	14	12	2	0
Firma_14i	IT	14	11	3	0
Firma_10i	IT	10	8	2	0
Firma_11i	IT	11	9	2	0
Firma_17i	IT	17	14	3	0
Firma_15i	IT	15	7	7	1
Firma_19i	IT	19	16	3	0
Firma_10e	e-commerce	10	7	2	1
Firma_6s	služby	6	5	1	0
Firma_10s	služby	10	8	0	2
celkem		126	97	25	4

Poznámka. IT = softwarové inženýrství a informační technologie

Pro přehlednost byly vytvořeny názvy firem referující na počet respondentů z daného subjektu a oblastí, ve které firma podniká (softwarové inženýrství a informační technologie

= i; marketing = m, e-commerce = e, služby = s). Například *firma_14m* odkazuje na firmu, tým či oddělení o velikosti 14 respondentů a se zaměřením na marketing (viz tabulka 3).

S ohledem na velikost týmů pracovalo 30.16 % respondentů ($N = 38$) v týmech o velikosti 1-5 členů. V týmu o velikosti 6-10 lidí pracuje 30.95 % respondentů ($N = 39$). 26.98 % respondentů ($N = 34$) pracovalo v týmu čítajícím 11-15 lidí. Poslední skupinou bylo 11.90 % ($N = 15$) respondentů pracujících v týmu o velikosti 16-20 členů.

Co se týká zastoupení různých úrovní pracovních pozic, byli nejpočetnější skupinou respondentů pracovníci na operační úrovni (řadový členové týmu a zaměstnanci), kterých bylo 76.98 % ($N = 97$). Druhou nejpočetnější skupinou s 19.84 % ($N = 25$) byli pracovníci na úrovni středního managementu (manažeři a leadeři týmů). Dále 3.17 % respondentů ($N = 4$) byli členové nejvyššího managementu (top-level, C-level, board) a 1.59 % respondentů ($N = 2$) zařadili sami sebe do jiné než uvedené kategorie.

Většina respondentů byla v čase odpovídání na dotazník ve firmě v rozmezí 1-5 let, jednalo se o 58.73 % respondentů ($N = 74$). Skupina 15.08 % respondentů ($N = 19$) byla ve firmě do jednoho roku a 26.19 % respondentů ($N = 33$) více než pět let. Údaj o počtu let strávených ve firmě je zde uveden pouze informačně a není zahrnut v tabulce se základními demografickými údaji, protože není pro práci s výsledky dostatečně významný.

5.2 Deskriptivní statistiky popisující metody OCAI a UWES

Tabulka 4 představuje rozložení dat získaných z UWES. Můžeme sledovat data pro dílčí části testu a zároveň pro souhrnný výsledek. Při ověřování reliability pomocí Crombachovy alfy bylo dosaženo k výsledku $\alpha = .911$ CI (.899; .923) a můžeme tedy tvrdit, že je test vnitřně konzistentní.

Tabulka 4
Deskriptivní statistiky pro hodnoty engagementu ($N = 126$)

Statistika	<i>M</i>	<i>Med</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>	<i>Var</i>	<i>SD</i>
UWES: Pohlčení	3.48	3.67	6.00	1.33	4.67	1.14
UWES: Odhodlání	3.64	3.67	6.00	1.00	5.00	1.12
UWES: Energičnost	3.65	3.67	6.00	1.33	4.67	1.19
UWES: celkem	3.59	3.67	5.78	1.67	4.11	1.04

Poznámka. M = Průměr; Med = Medián; Max = Maximální hodnota; Min = Minimální hodnota; Var = Rozptyl; SD = Směrodatná odchylka.

Celkové průměrné skóre pro UWES bylo v celém souboru 3.59. V příloze 5 je možné nahlédnout do grafu, který vizualizuje rozložení průměrných součtů UWES v rámci jednotlivých firem.

Stejně tak pro data získaná z OCAI je představena obdobná tabulka 5 obsahující základní statistické údaje. Opět je možné pozorovat rozdílné hodnoty pro jednotlivé typy firemních kultur. Z tabulky je patrné, že nejvíce zastoupena byla klanová kultura ($M = 32.23$, $SD = 19.73$) a následně hierarchická kultura ($M = 25.64$, $SD = 20.10$). Nejméně byla zastoupena tržní kultura ($M = 19.26$, $SD = 15.05$).

Tabulka 5
Deskriptivní statistika pro hodnoty OCAI (N = 126)

Statistika	<i>M</i>	<i>Med</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>	<i>Var</i>	<i>SD</i>
OCAI: Klanová k.	32.23	29.75	76.67	0.00	76.67	19.73
OCAI: Tržní k.	19.26	15.75	69.50	0.00	69.50	15.05
OCAI: Adhokratiká k.	22.94	20.91	65.67	0.00	65.67	13.74
OCAI: Hierarchická k.	25.64	19.50	82.00	0.00	82.00	20.10

Poznámka. M = Průměr; Med = Medián; Max = Maximální hodnota; Min = Minimální hodnota; Var = Rozptyl; SD = Směrodatná odchylka.

Za účelem lepšího představení o rozložení dat uvedených v tabulce 5 byl dle příručky pro vyhodnocení (Cameron & Quinn, 2006) vytvořen graf OCAI, který je možné vidět v příloze 5.

5.3 Ověření normality

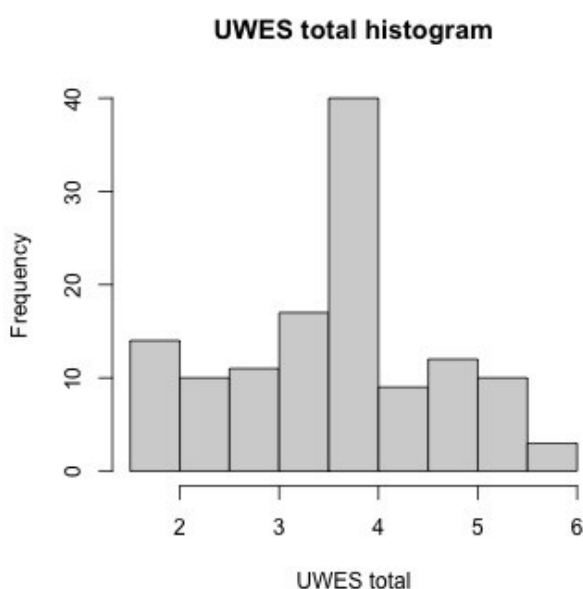
Ověření normality získaných dat bylo provedeno za účelem výběru parametrických nebo neparametrických testů. Kritická hodnota pro ověření normality byla $\alpha = .01$. Analýza normality dat ukázala normální rozložení u dat získaných pomocí UWES, a to pro složky Pohlcení a Odhodlání a celkový skóre UWES. U složky Energičnosti nebylo prokázáno normální rozložení. Rozložení dat lze vidět v tabulce 6, kde je uveden test normality pro jednotlivé části UWES.

Tabulka 6*Analýza normality dat UWES*

Test	<i>W</i>	<i>p-value</i>	Výsledek
UWES: Pohlčení	.977	.027	Normální rozložení
UWES: Odhodlání	.973	.013	Normální rozložení
UWES: Energičnost	.970	.007	Není normální rozložení
UWES: Celkem	.973	.013	Normální rozložení

Poznámka. W = výsledek Shapiro-Wilkova testu

Stejně tak je normální rozložení zjevné na grafickém zobrazení pomocí histogramu na obrázku 10, kde vidíme souhrnný výsledek pro všechny oblasti UWES.

Obrázek 10*Histogram normality dat UWES*

Avšak u výsledků OCAI byla normalita porušena. Normalita byla testována pro jednotlivé typy kultur dle OCAI a ani u jednoho z nich nebylo nalezeno normální rozdělení. Nenormální rozložení dat lze vyčíst z tabulky 7 i z histogramů, které jsou k nahlédnutí v příloze 3. Tyto výsledky, jak již bylo uvedeno v rámci kapitoly 6.2, vedly k využití neparametrických nástrojů.

Tabulka 7*Analýza normality dat OCAI*

Test	<i>W</i>	<i>p-value</i>	Výsledek
OCAI: Klanová k.	.954	< .001	Není normální rozložení
OCAI: Tržní k.	.878	< .001	Není normální rozložení
OCAI: Adhokratická k.	.924	< .001	Není normální rozložení
OCAI: Hierarchická k.	.834	< .001	Není normální rozložení

Poznámka. W = výsledek Shapiro-Wilkova testu

Nejenže data žádného z typů firemní kultury nesplňovala podmínky normality, ale je navíc evidentní, že rozložení dat bylo u každého z typu firemní kultury rozdílné. Z důvodu neplnění podmínek normality u OCAI byly pro další práci s daty využity neparametrické varianty testů.

5.4 Výzkumná otázka 1

VO₁: Jaká je souvislost mezi pracovním engagementem a dimenzemi individuálně vnímané firemní kultury?

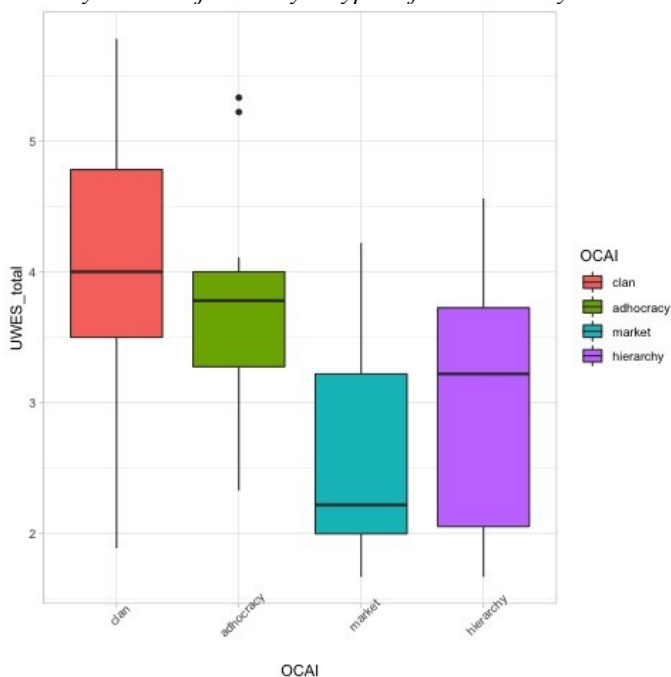
H_{1.1}: Existuje statisticky významný rozdíl mezi hodnotami přiřazenými jednotlivým typům firemních kultur na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

Na základě výsledků ověřování normality byl pro testování hypotézy H_{1.1} zvolen Kruskal-Wallisův test a hypotéza H_{1.1} byla na základě jeho výsledků zamítnuta a byla přijata hypotéza alternativní. Mezi hodnotami, které byly přiřazené jednotlivým typům firemní kultury a hodnotami engagementu, existuje statisticky významný vztah. Mezi klanovou (*Med* = 4.00), adhokratickou (*Med* = 3.78), tržní (*Med* = 2.22) i hierarchickou kulturou (*Med* = 3.22) byl tedy na základě výsledku testu $H(36) = 60.96$, $p = .006$ a na hladině významnosti $\alpha = .01$ prokázán statisticky významný rozdíl.

Pro grafickou vizualizaci numerických dat je zde použit krabicový diagram, viz obrázek 11. Jedná se o vhodné zobrazení těchto dat, protože nepředpokládá normální rozložení (je neparametrický). Z diagramu je patrné, že klanová kultura nabývá nejvyšších hodnot v rámci UWES. Těsně za ní je adhokratická kultura, a naopak nejméně má tržní kultura. Zároveň můžeme vidět, že u adhokratické kultury jsou výrazné odlehle hodnoty.

Obrázek 11

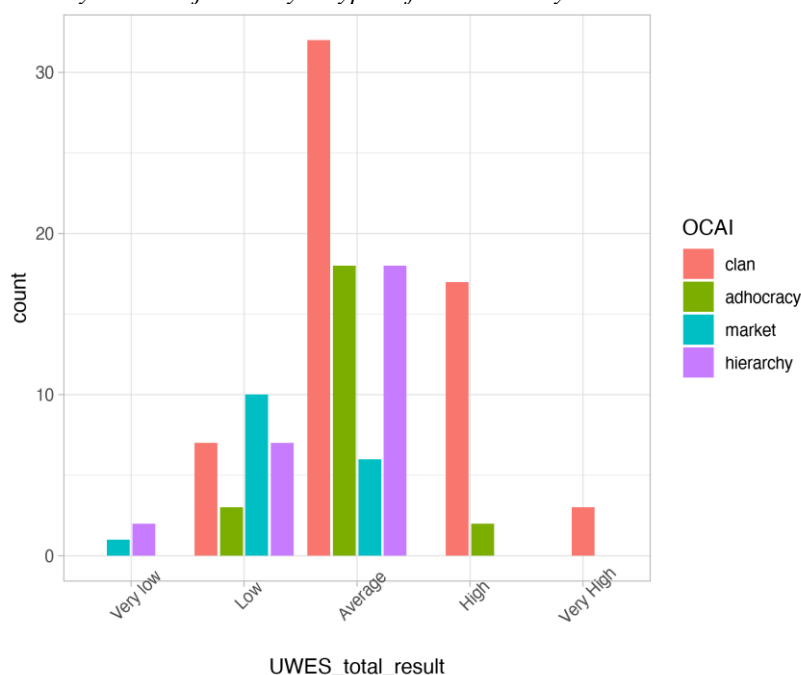
Hodnoty UWES v jednotlivých typech firemní kultury získané Kruskal-Wallisovým testem



Hypotéza $H_{1.1}$ byla testovaná také pomocí chí-kvadrát testu, který svým výsledkem $\chi^2(12) = 41.93, p = < .001$ opět potvrdil zamítnutí nulové hypotézy. Tento vztah je graficky znázorněný na obrázku 12, kde je možné pozorovat vztah mezi jednotlivými úrovněmi UWES (úrovně byly stanovené dle manuálu) a firemními kulturami dle OCAI. Avšak je potřeba zmínit, že ačkoli je Chí-kvadrát test neparametrickou metodou, je u něj nutné dodržet určité podmínky. Tyto podmínky bohužel nebyly splněny. Konkrétně se jednalo o počet očekávaných četností vyšších než 5 v alespoň 80 % buněk a ve všech buňkách větší než nula. Proto je potřeba přistupovat k těmto výsledkům s obezřetností.

Obrázek 12

Hodnoty UWES v jednotlivých typech firemní kultury získané Chí-kvadrát testem

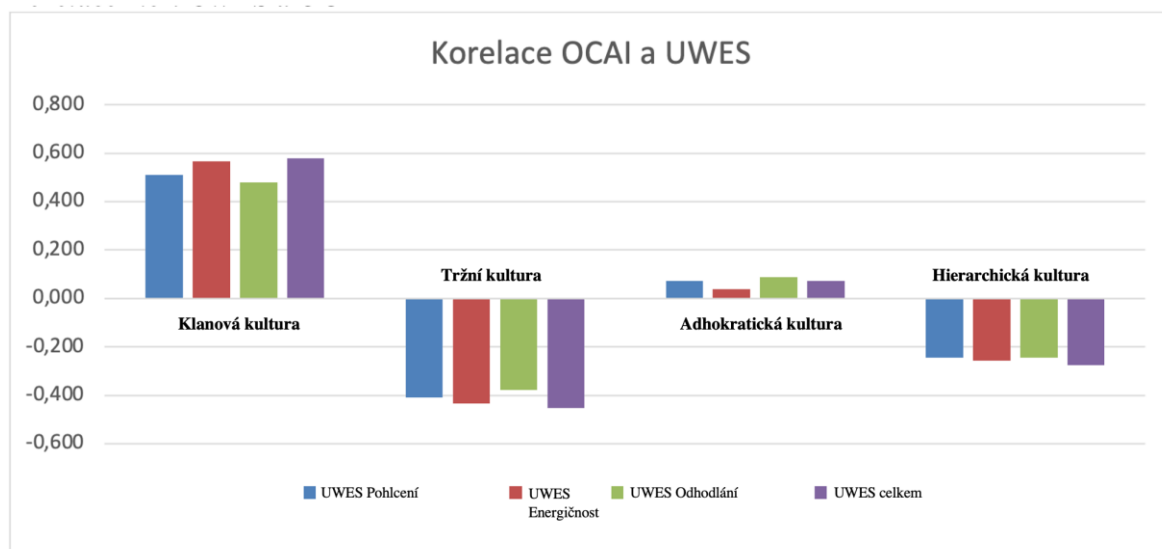


5.5 Výzkumná otázka 2

Při testování hypotéz odpovídajících na druhou výzkumnou otázku *VO₂: Která z individuálně vnímaných dimenzí kultury nejvíce koreluje s vysokou mírou engagementu?* bylo z důvodu nenormálního rozložení dat ($N = 126$) opět přistoupeno k využití neparametrických metod pro testování korelace, tedy ke Spearmanovu korelačnímu koeficientu.

Přehledné porovnání výsledků testování korelací mezi jednotlivých typy firemní kultury a škálou UWES můžeme vidět na obrázku 13. Z vizualizace je zřejmé, že klanová kultura dosahovala největší pozitivní korelace se všemi částmi UWES. Naopak nejvíce negativní korelace je zjevná u tržní kultury. Dále můžeme pozorovat, že nevíce neutrální se jeví adhokratická firemní kultura. Postupně se v souladu s hypotézami vyjádříme k jednotlivým korelacím a jejich síle.

Obrázek 13
Korelace mezi UWES a OCAI

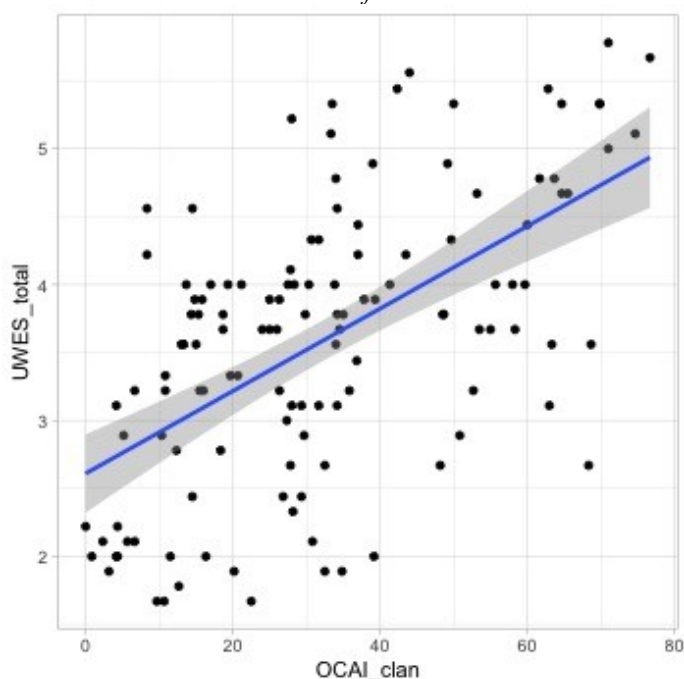


H_{2.1}: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými klanové firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

Opět na hladině významnosti $\alpha = .01$ byla testována korelace mezi klanovou firemní kulturou a mírou engagementu. Jak je vidět již na úvodním souhrnném grafu, klanová firemní kultura ($M = 32.23$, $SD = 19.73$) se ukázala v pozitivním vztahu s mírou engagementu ($M = 3.59$, $SD = 1.04$). Ze všech čtyř typů firemních kultur dosáhla klanová kultura největší pozitivní korelace s mírou engagementu. Tato korelace dosahovala hodnoty podstatné až velmi silné korelace $r_s = .55$, $p = < .001$, viz obrázek 14.

Obrázek 14

Korelace mezi UWES a klanovou firemní kulturou



Na základě získaných dat zamítáme nulovou hypotézu. Potvrzujeme existující pozitivní vztah mezi hodnotami přiřazenými klanové firemní kultuře a hodnotami engagementu. Alternativní hypotéza je tedy v tomto případě platná.

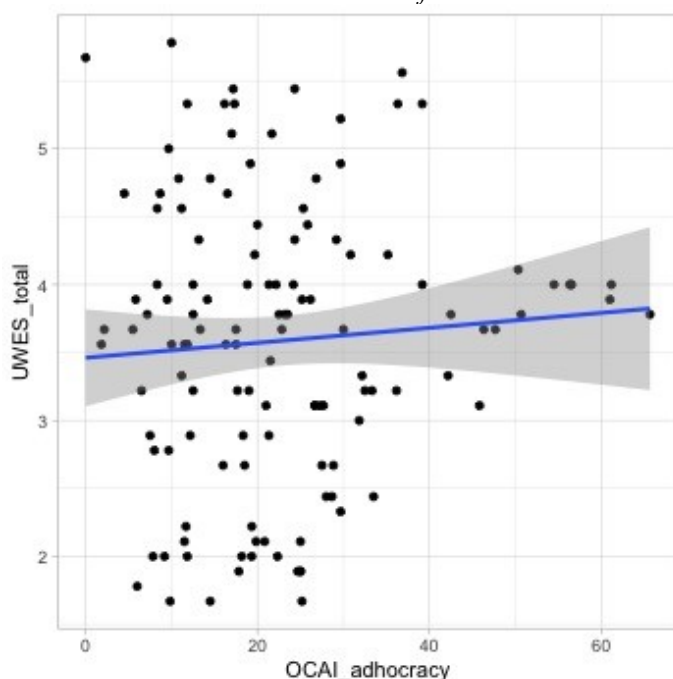
Korelace byla testována i zvlášť pro každou ze složek UWES a korelační koeficient dosahoval nízké až střední hodnoty negativní korelace u každé z nich. Korelace pro složku Energičnosti ($M = 3.65$, $SD = 1.19$) dosáhla hodnoty $r_s = .54$, $p = < .001$, což je podstatná až velmi silná korelace. Pro složku Odhodlání ($M = 3.64$, $SD = 1.12$) dosáhla korelace hodnoty $r_s = .48$, $p = < .001$ a v neposlední řadě pro Pohlčení ($M = 3.48$, $SD = 1.14$) byla hodnota $r_s = .49$, $p = < .001$, takže u odhodlání a pohlčení dosahovala korelace hraničních hodnot středně silné až podstatné pozitivní korelace.

H2.2: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými adhokratické firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

Dále byl pomocí korelace testován vztah mezi hodnotami adhokratické firemní kultury ($M = 22.94$, $SD = 13.74$) a hodnotami engagementu ($M = 3.59$, $SD = 1.04$). Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu ukázala triviální hodnotu korelace s $r_s = .06$, $p = .523$.

Obrázek 15

Korelace mezi UWES a adhokratickou firemní kulturou



Vzhledem k p hodně ponecháváme v platnosti nulovou hypotézu. Můžeme tedy konstatovat, že neexistuje statisticky významný vztah mezi hodnotami přiřazenými adhokratické firemní kultuře a mírou engagementu. Neexistující korelace je zjevná také z grafu na obrázku 15.

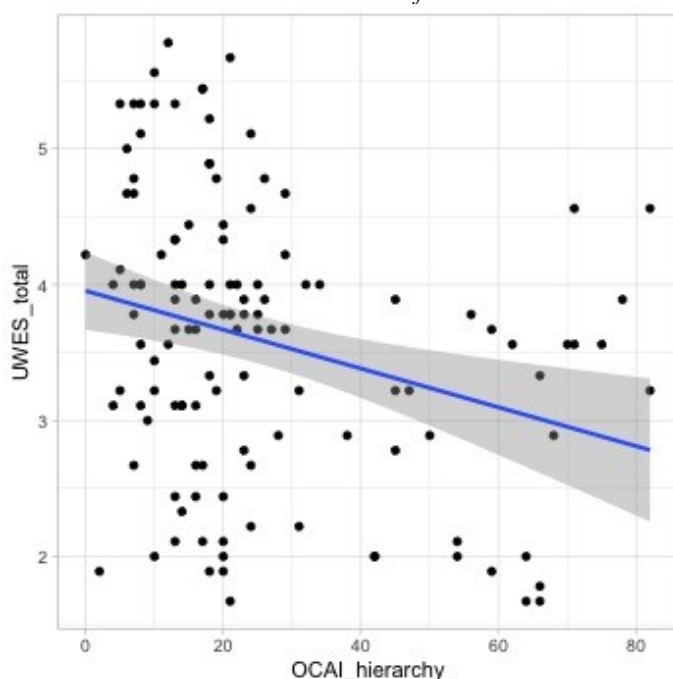
I zde byly zkoumány jednotlivé části UWES pro složku Energičnosti ($M = 3.65$, $SD = 1.19$) byla korelace $r_s = .01$, $p = .945$. Pro složku Odhodlání ($M = 3.64$, $SD = 1.12$) dosáhla korelace hodnoty $r_s = .06$, $p = .516$ a v neposlední řadě pro Pohlčení ($M = 3.48$, $SD = 1.14$) byla hodnota $r_s = .05$, $p = .617$. Ve všech případech se tedy jednalo o triviální hodnotu korelace.

H_{2.3}: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými hierarchické firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

Na hladině významnosti $\alpha = .01$ byla testován vztah mezi hodnotami hierarchické firemní kultury ($M = 25.64$, $SD = 20.10$) a hodnotami engagementu ($M = 3.59$, $SD = 1.04$). Kvůli nenormálnímu rozložení dat ($N = 126$) byl pro zjištění korelací využit Spearmanův korelační koeficient, jehož výsledky jsou graficky znázorněny na obrázku 16.

Obrázek 16

Korelace mezi UWES a hierarchickou firemní kulturou



Spearmanův korelační koeficient ukázal nízkou až střední negativní korelaci $r_s = -.29$, $p = .001$. Na základě toho zamítáme nulovou hypotézu a můžeme konstatovat, že existuje statisticky významný vztah, konkrétně negativní korelace, mezi hodnotami přiřazenými hierarchické firemní kultuře a mírou engagementu.

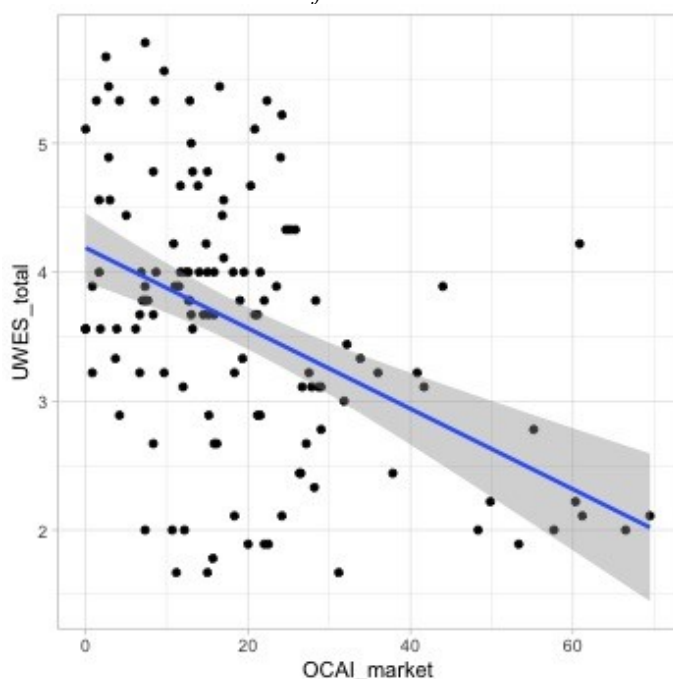
Stejně jako u předchozích typů firemní kultury, i zde byla data podrobena podrobnějším korelacím. Konkrétně pro složku Energičnosti ($M = 3.65$, $SD = 1.19$) byla korelace $r_s = -.27$, $p = .002$. Pro složku Odhodlání ($M = 3.64$, $SD = 1.12$) dosáhla korelace hodnoty $r_s = -.25$, $p = .005$ a konečně pro Pohlčení ($M = 3.48$, $SD = 1.14$) byla hodnota $r_s = -.24$, $p = .007$.

H2.4: Existuje statisticky významná korelace mezi hodnotami přiřazenými tržní firemní kultuře na základě individuálního hodnocení (dle OCAI) a mírou engagementu (dle UWES).

Jako poslední byla opět na stejné hladině významnosti $\alpha = .01$ testována poslední hypotéza zabývající se korelací mezi klanovou firemní kulturou a mírou engagementu. Pro vizualizaci výsledků je opět využit graf, viz obrázek 17, který na první pohled ukazuje negativní korelaci. Již na souhrnném grafu na obrázku 13 je možné vidět, že tržní kultura dosáhla při testování korelace s engagementem nejvíce negativních korelačních hodnot.

Obrázek 17

Korelace mezi UWES a tržní firemní kulturou



Konkrétně korelace mezi tržní firemní kulturou ($M = 19.26$, $SD = 15.05$) a mírou engagementu ($M = 3.59$, $SD = 1.04$) dosáhla hodnoty $r_s = -.41$, $p = < .001$. Díky těmto výsledkům můžeme zamítnout nulovou hypotézu. Mezi tržní firemní kulturou a engagementem existuje vztah, kterým je negativní korelace, jež nabývá střední až silné hodnoty.

Zkoumání korelací dílčích částí UWES ukázalo, že složka Energičnosti ($M = 3.65$, $SD = 1.19$) dosáhla hodnoty $r_s = -.40$, $p = < .001$, dále složka Odhodlání ($M = 3.64$, $SD = 1.12$) dosáhla korelace hodnoty $r_s = -.37$, $p = < .001$ a pro Pohlčení ($M = 3.48$, $SD = 1.14$) byla hodnota $r_s = -.36$, $p = < .001$. U všech dílčích částí UWES se tedy shodně s celkovou hodnotou UWES jedná o střední až podstatnou negativní korelaci.

5.6 Intervenující proměnné

Byly kontrolované intervenující proměnné: velikost týmu, úroveň pracovní pozice a délka práce ve firmě. S ohledem na úroveň engagementu neukázaly výsledky Kruskal-Wallisova testu statisticky významný vliv úrovně pracovní pozice $H(36) = 23.18$, $p = .951$. Ani Chí-kvadrát test statisticky významný vliv neobjevil $X^2(16) = 15.70$, $p = .512$. Úroveň pracovní pozice byla testována i ve vztahu k jednotlivým typům firemní kultury (opět Kruskal-Wallisovým testem a Chí-kvadrát testem) a ani zde nebyl nalezen statisticky významný rozdíl.

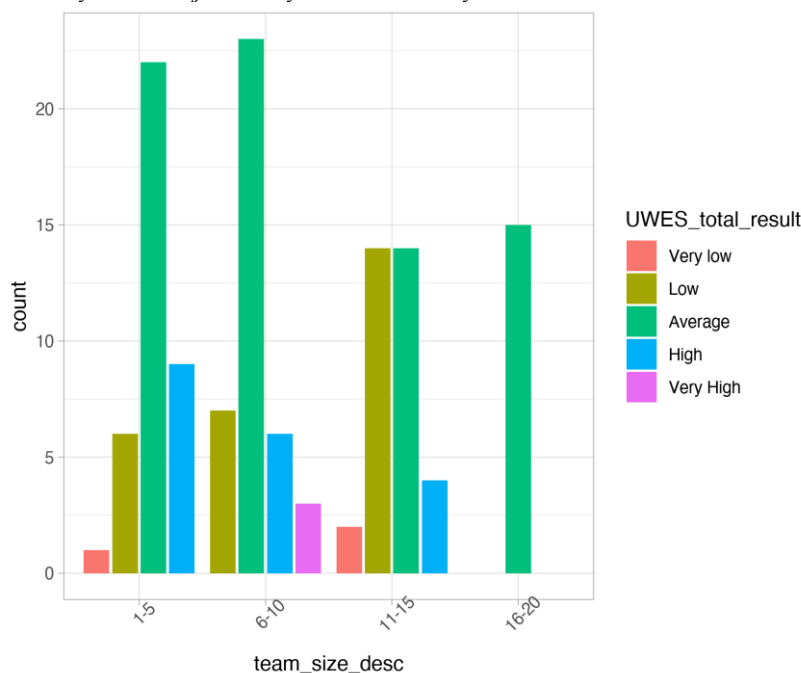
V případě vztahu délky práce ve firmě a engagementem opět nebyl nalezen statisticky významný rozdíl při zkoumání Kruskal-Wallisovým testem $H(36) = 36.27$, $p = .456$. Stejně tak byl výsledek opět potvrzen i Chí-kvadrát testem s hodnotami $\chi^2(8)=14.32$, $p = .074$. I pro tuto intervenující proměnnou byl zkoumán její vztah k jednotlivým typům firemní kultury Kruskal-Wallisovým testem a Chí-kvadrát testem, ale ani zde nebyl nalezen statisticky významný rozdíl.

U proměnné velikost týmu byl na základě dat indikován potenciál pro významnost jeho vztahu s firemní kulturou. Nicméně tento vztah mezi firemní kulturou a velikostmi týmu 1-5 členů ($Med = 3.83$), 6-10 členů ($Med = 3.78$), 11-15 členů ($Med = 2.89$) a 16-20 členů ($Med = 3.78$) nebyl za využití Kruskal-Wallisova testu prokázán. Stejně tak nebyl objeven ani statistický významný vztah mezi velikostí týmu a úrovní engagementu $H(36) = 29.48$, $p = .770$.

Avšak při ověřování těchto vztahů pomocí Chí-kvadrát testu ukázala data statistický významné rozdíly. Byla objevena statisticky významná souvislost mezi velikostí týmu a pozorovanými hodnotami pro úroveň engagementu $\chi^2(12) = 30.44$, $p = .002$. Výsledky Chí-kvadrát testu jsou zobrazené na obrázku 18. Zde je možné vidět, že pouze týmy o velikosti 6–10 členů dosahovaly *velmi vysoké skóre* v UWES (dle manuálu UWES) a zároveň neměly žádné hodnocení *velmi nízkého skóre* UWES (dle manuálu UWES).

Obrázek 18

Hodnoty UWES v jednotlivých velikostech týmů získané Chí-kvadrát testem

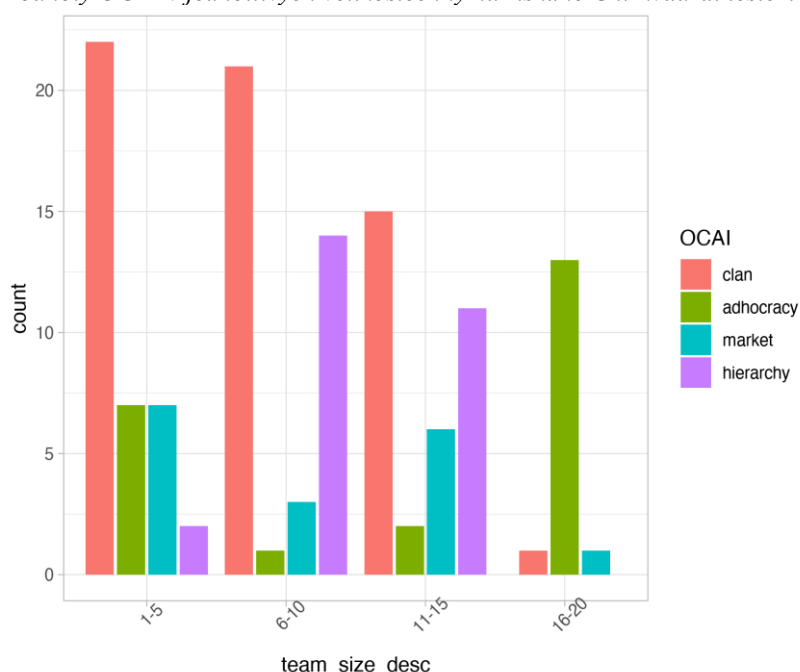


Signifikantní vliv velikosti týmu byl Chí-kvadrát testem potvrzen také na OCAI s výsledkem $\chi^2(9) = 69.36$, $p = .001$. Tento údaj je zobrazen na sloupcovém grafu na obrázku 19, kde můžeme konkrétně pozorovat, že pro menší týmy je příznačnější klanová kultura – nejvíce se objevuje v týmech o velikosti 1-5 členů. Adhokratická kultura je nejvýraznější pro týmy velikosti 16-20 členů a u týmů o velikosti 6-10 a 11-15 členů je nejvíce zastoupená opět klanová a také hierarchická firemní kultura.

K diskutování rozdílů výsledků v závislosti na volbě testu se vyjadřujeme v následující kapitole.

Obrázek 19

Hodnoty OCAI v jednotlivých velikostech týmů získané Chí-kvadrát testem



5.7 Vliv pandemické situace

V poslední části dotazníku byly přidány tři otázky zaměřující se na změnu situace spojenou s pandemií COVID-19. Tento aspekt byl kontrolován jako možná nežádoucí proměnná. Jednalo se o tři otázky, na niž respondent odpovídal na škále vyjadřující míru souhlasu. Hodnota 1 znamenala naprostý nesouhlas s výrokem a hodnota 4 naprostý souhlas s výrokem.

Odpovědi na výroky nenaznačovaly vliv této proměnné. Jednalo se o hodnocení výroků: *Myslím, že moje odpovědi byly ovlivněny situací spojenou s koronavirem* ($M = 1.55$, $SD = .70$); *Situace spojená s koronavirem způsobila negativní změny v mé firmě* měl obdobné hodnoty ($M = 1.77$, $SD = .78$); *Prožíval/a jsem obavy o mé pracovní místo v souvislosti*

se situací spojenou s koronavirem ($M = 2.01$, $SD = .95$). Byl testován vztah těchto hodnot s OCAI i UWES pomocí Chí-kvadrát testu, ale nebyl nalezen žádný statisticky signifikantní vztah. Vliv pandemie na odpovědi respondentů tedy nebyl potvrzen.

6. Diskuse

V této kapitole diskutujeme získané empirické výsledky v propojení s teorií. Pro usnadnění orientace v nejdůležitějších výsledcích této práce byla vytvořena následující tabulka 8. Tabulka zobrazuje především vztahy mezi jednotlivými typy firemní kultury a celkovými i dílčími výsledky z testu UWES. Právě prozkoumání těchto vztahů bylo totiž primárním výzkumným cílem předkládané práce.

Tabulka 8
Shrnutí výsledků

Testovaný vztah		Spearmanův korelační koeficient		Kruskal-Wallisův test		Chí-kvadrát test	
1. proměnná	2. proměnná	r_s	p	H	p	X_2	p
Klanová kultura	UWES celkem	.55	< .001				
	UWES Energičnost	.54	< .001				
	UWES Odhodlání	.48	< .001				
	UWES Pohlčení	.49	< .001				
Adhokratická kultura	UWES celkem	.06	.523				
	UWES Energičnost	.01	.944				
	UWES Odhodlání	.06	.516				
	UWES Pohlčení	.05	.617				
Hierarchická kultura	UWES celkem	-.29	.001				
	UWES Energičnost	-.27	.002				
	UWES Odhodlání	-.25	.005				
	UWES Pohlčení	-.24	.007				
Tržní kultura	UWES celkem	-.41	< .001				
	UWES Energičnost	-.40	< .001				
	UWES Odhodlání	-.37	< .001				
	UWES Pohlčení	-.36	< .001				
pracovní pozice	UWES			23.16	.951	15.70	.512
	OCAI					5.39	.944
roky ve firmě	UWES			36.27	.456	14.32	.074
	OCAI					15.63	.016
velikost týmu	UWES			29.48	.770	30.44	.002
	OCAI					69.36	.001

V této kapitole jsou diskutovány výzkumné výsledky a jejich závěry. Dále se kapitola zaměřuje i na limity předkládaného výzkumu s cílem rozvoje a podpory dalšího bádání v dané oblasti a poskytnutí výzkumných doporučení. Důležitý je také popis přesahu do praxe a možnosti aplikace získaných výsledků.

6.1 Diskuse výsledků

Na základě výsledků jsme získali odpověď na VO₁ a její přidruženou hypotézu. Cílem bylo zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl v hodnotách engagementu v závislosti na typu firemní kultury. Zpracování výsledků bylo ovlivněno charakterem samotných dat, konkrétně tím, že v instrukcích pro zpracování výsledků OCAI není jasně určeno, zda k nim má být přistupováno jako ke kardinálním nebo kategoriálním (Cameron & Quinn, 2006). Abychom předešli případným nedostatkům a zajistili oba pohledy na data, byly využity dva typy analýzy. Pomocí Kruskal-Wallisova testu bylo s daty pracováno jako s kardinální proměnnou (jednotlivé hodnoty jsou zvažovány jako stejně vzdálené a jsou porovnávány zjištěné mediány) a za využití Chí-kvadrát testu k nim bylo přistupováno jako ke kategoriální proměnné (pro získaná data neexistuje pořadí a mohou nabývat různých hodnot). Tyto dva zcela jiné pohledy docházely ve většině případech ke shodným výsledkům, proto můžeme konstatovat, že úroveň engagementu se liší v závislosti na typu firemní kultury dle OCAI. Tyto výsledky tedy potvrzují základní předpoklad této práce a můžeme tvrdit, že firemní kultura a míra engagementu jsou na sobě závislé. V praktické rovině poskytuje toto zjištění argument pro důležitost budování firemní kultury v souvislosti s vyšší úrovní engagementu. Tímto naše výsledky potvrzují teoretické argumenty a provedené výzkumy potvrzující existenci tohoto vztahu (např. Bakker et al., 2011; Denison, 1990; Harter et al., 2002).

Limitem v této otázce je jednoznačně využití Chí-kvadrát testu. Ačkoli je Chí-kvadrát test neparametrickou metodou, a tedy vhodnou metodou pro naše data, je u něj nutné dodržet požadované podmínky. Tyto podmínky bohužel nebyly splněny (podrobněji viz výsledky, kapitola 5.4). Navzdory tomu, že tato skutečnost byla zmíněna již při představování výsledků, je nutné reflektovat ji i zde znovu, aby byla brána v potaz při čtení získaných dat a uvažování o limitech předkládaného výzkumu.

Z hlediska rozložení získaných dat do jednotlivých kultur je třeba upozornit i na skutečnost, že jednotlivé firemní kultury nebyly zastoupeny rovnoměrně a data pro každou z nich jsme čerpali z jinak velkého počtu respondentů. Na grafu na obrázku 12

můžeme vidět, že nejčastěji byla v hodnocení respondentů zastoupena jako dominantně vnímaná klanová kultura, zatímco nejméně často tržní kultura. Z toho můžeme usuzovat, že data získaná pro klanovou firemní kulturu jsou hodnotnější, neboť jsou založena na větším vzorku respondentů než data získaná pro tržní kulturu. Nerovnoměrné zastoupení pro jednotlivé firemní kultury je otázkou velikosti vzorku. V této souvislosti je třeba brát v úvahu, že se jednalo o tzv. terénní výzkum (angl. *field research*). To znamená, že výzkum byl prováděn v přirozených podmínkách a jednotlivé firmy nebyly dopředu vybírány dle předpokládaných typů firemní kultury. Tento způsob bádání s sebou přirozeně nese riziko toho, že vzorek nebude obsahovat stejný počet respondentů pro jednotlivé typy firemní kultury, což se také stalo. Na druhou stranu díky tomuto přístupu přináší výsledky data z reálného prostředí a oproti výzkumům laboratorního charakteru je výhodou větší externí validita výsledků.

Konkrétnější a k diskusi podnětnější data nalzáme v souvislosti s odpovídáním na VO₂ a její hypotézy. Pokud jsme díky VO₁ zjistili, že existují statisticky významné rozdíly v míře engagementu vzhledem k jednotlivým typům firemní kultury, bylo nasnadě zabývat se konkretizováním toho, který z typů firem kultury je s vysokou mírou engagementu spojený více a který méně. Z toho důvodu byl ověřován vztah mezi jednotlivými typy firemní kultury a jejich mírou engagementu. Jinými slovy bylo cílem zjistit, v jaké firemní kultuře se nachází zaměstnanci s vyššími hodnotami engagementu. Tento vztah byl ověřován korelacemi a postupně se vyjádříme k výsledkům jednotlivých kultur ve stejném pořadí, jako byly uvedeny v kapitole s výsledky.

Klanová kultura se u zkoumaného vzorku ukázala jako nejprívětivější pro získání vysokých hodnot engagementu. Výsledná korelace $r_s = .55$ ($p = < .001$) byla podstatná až velmi silná a všechny tři složky (Energičnost, Odhodlání, Pohlcení) engagementu korelovaly velmi podobně ($r_s = .54; .48; .49$). V porovnání s ostatními kulturami měla klanová kultura nejsilnější korelaci s engagementem, což můžeme přeložit tak, že prvky klanové firemní kultury se vyskytují s vyšší mírou engagementu ($M = 3.59$, $SD = 1.04$), kterou bychom na základě norem (viz tabulka v příloze 4) klasifikovali jako průměrnou.

Zjištění korelace mezi klanovou kulturou a engagementem je vzhledem k charakteru klanové kultury (viz kapitola 1.7.1) v souladu s předchozím bádáním. Výzkumy totiž již dříve ukázaly, že vysoká míra engagementu je spojena s kulturou, která apeluje na budování kvalitních mezilidských vztahů (Chung & Ahn, 2019),

odměňování a vzájemné uznávání mezi kolegy (Sokro, 2012), preferuje k vedení lidí transformační leadership (Christian, Garza & Slaughter, 2011) a využívá konsenzuálního a konzultativního stylu vedení, což podporuje vyšší míru zapojování druhých do rozhodnutí (Denison, 1990). Stejně tak jsou pro vysoký engagement důležité pochvala a sociální vazby (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Kahn, 1990). Všechny tyto rysy firemní kultury jsou příznačné pro klanovou kulturu (Cameron & Quinn, 2006).

Zajímavé je, že autoři testu (Cameron & Quinn, 2006) zmiňují tento typ firemní kultury jako typický pro sektory zdravotnické, vzdělávací nebo neziskové organizace. Na první pohled však žádná z firem, které se výzkumu účastnily, do těchto skupin nespadá. Vysvětlení hledáme v povaze a vnitřním fungování samotných firem, nikoli v jejich zaměření. Poměrně velká část našeho vzorku byly firmy z oblasti informačních technologií, ve kterých je, vzhledem k neustálému rozvoji tohoto prostředí, nutné vytvořit podpůrné a bezpečné prostředí pro neustálé vzdělávání a dobrou týmovou spolupráci (což splňuje klanová kultura). To mohlo vést k vyššímu výskytu klanové kultury v našem vzorku. Toto zjištění může být podporou a motivací pro firmy, které nefigurují v jednom ze sektorů typických pro klanovou kulturu, a přesto by si ji rády vybudovaly.

Ačkoli byla korelací ověřena přítomnost zkoumaných jevů a nikoli kauzalita, domníváme se, že v praktické rovině by rozvoj klanové kultury či akcentace jejích rysů mohly být doporučeny pro podpoření vyšších hodnot engagementu u zaměstnanců. Autoři Cameron a Quinn (Cameron & Quinn, 2006) doporučují pro zvyšování klanové kultury například podporování týmové spolupráce, budování vztahů a dlouhotrvajících partnerství, podporu mentoringu, koučinku a zaměření na lidi. Tento typ firemní kultury vytváří pocit, že lidé jsou jedna rodina, ve které leader zastává otcovskou roli. Tento způsob spolupráce je s engagementem evidentně spojen, proto by měl být podporován.

Dále byla zkoumána **adhokratická kultura**, jejíž vztah s mírou engagementu nebyl vzhledem k hodnotám $r_s = .06$, $p = .523$ hodnocen jako statisticky významný. Korelace tedy neukázala souvislost mezi tímto typem firemní kultury a engagementem, což bylo poněkud překvapivé vzhledem k dříve předkládané teorii. Vzhledem k teorii by totiž bylo možné očekávat pozitivní korelaci mezi adhokratickou firemní kulturou a engagementem. Vodítkem je to, že jednou z dominantních dimenzí v České republice je dle Hofstedeho krátkodobá orientace a individualismus (Hofstede et al., 2010). Domníváme se, že právě krátkodobá orientace a individualismus nejvíce odpovídají adhokratické firemní

kultuře v pojetí OCAI. Důvodem je, že adhokratická kultura klade důraz na zplnomocnění jednotlivce a rychlý pokrok a rozvoj. Nadto je tato firemní kultura typická pro letecký a kosmický průmysl, ale také IT odvětví (Cameron & Quinn, 2006), které bylo v našem vzorku zastoupeno hned šesti firmami. Další výzkumy navíc ukazují, že vysoký engagement je spojen s inovativností (Chung & Ahn, 2019), neformální organizační kulturou (Hartnell et al., 2011) a vysokou mírou svobody, autonomie a možností spolurozhodovat (Christian et al., 2011), což jsou opět rysy příznačné pro IT prostředí a adhokratickou kulturu (Cameron & Quinn, 2006).

Vysvětlení nepřítomnosti korelace navzdory teoretickým podkladům můžeme přičítat malému vzorku. Zajímavější úvahou je však zamyšlení nad tím, zda jsou vzhledem k dynamice pracovního prostředí stále aktuální Hofstedeovy výsledky předkládající tendenci ke krátkodobé orientaci a individualismu, které pocházejí z výzkumu z roku 2003 (Hofstede et al., 2010; Kolman et al., 2003). Koncept kultury není statický, vyvíjí se a proměňuje (Geertz, 1973). Na základě teze, která předpokládá, že národnostní kultura má vliv i na pracovní chování (Hofstede et al., 2010) to znamená, že i preference v rámci pracovního prostředí se mění. Můžeme navíc zvažovat i to, že nástup nové generace do pracovního prostředí (miléniové) bude mít vliv na to, jaké dimenze lidé preferují a jaká firemní kultura je pro ně a jejich engagement optimální. Tento argument vychází z existence specifických pracovních návyků generace mileniálů, které byly zkoumány a potvrzeny například autorkami Myers a Sadaghiani (2010). Domníváme se, že aktualizace charakteristických dimenzí národní kultury by pro porozumění populaci pracovníků české národnosti byla přínosným počinem, který by pomohl zodpovědět některé spekulace ohledně pracovního chování v rámci tuzemského pracovního prostředí. Dále je samozřejmě otázkou, zda je vůbec možné zmíněné preferované dimenze národní kultury propojit s adhokratickou kulturou, protože se jedná jen o dva (krátkodobá orientace a individualismus) z mnoha rysů tohoto typu firemní kultury.

Dále je potřeba uvážit, že očekávání výsledků byla založena na teoretických zjištěních vycházejících z údajů o národnostní kultuře České republiky. Ačkoli byli do výzkumu osloveni pouze Češi, existuje zde možnost, že se ve firmách vyskytovala kultura mezinárodní (např. když je firma původně zahraniční nebo v ní pracují zaměstnanci různých národností), což může národnostní kulturu ovlivnit a způsobit nesoulad s našimi očekáváními.

Zajímavá data pro doplnění tohoto vztahu ukazuje krabicový graf na obrázku 11. Lze z něj totiž vyčíst, že na základě zjištěných korelací adhokratická kultura obecně nesouvisí s vysokou mírou engagementu, avšak pro některé jednotlivé případy tomu tak není. Tyto případy můžeme vidět na odlehlých hodnotách. Možnou interpretací by bylo, že ačkoli to není obecný trend, pro některé specifické pracovníky je adhokratická kultura naopak impulzem k udržení vysoké úrovně engagementu. Naše interpretace těchto odlehlých hodnot je taková, že proto, aby jedinec dosahoval vysokého engagementu v adhokratické kultuře, musí být osobnostně nastaven na specifika tohoto typu firemní kultury. Těmito specifiky je například tendence narušovat nastavená pravidla, potřeba svobody, neustálého vývoje a inovací, učení se z chyb, experimentování, směřování k vizi navzdory neúspěchům (Cameron & Quinn, 2006). Tato myšlenka nás vrací zpět k teorii, ve které byla zmiňována důležitost vhodnosti firemní kultury pro pracovníka a naopak (Furnham, 1997).

Korelace mezi **hierarchickou firemní kulturou** a engagementem ukázala nízkou až středně nízkou korelaci s výsledkem $r_s = -.29, p = .001$. Tento vztah můžeme vyložit tak, že čím více se vyskytují rysy hierarchické firemní kultury, tím méně se vyskytují vysoké hodnoty engagementu. Pro hierarchickou firemní kulturu je typické, že se zaměřuje na stabilitu a konzistenci, je konzervativní, řeší problémy na základě logických a promyšlených postupů, opírá se o administrativu a byrokracii s cílem eliminovat chyby (Cameron & Quinn, 2006). Takové pracovní prostředí může v zaměstnancích vzbuzovat různé reakce včetně pozitivních, ale dle našich výsledků mezi ně nepatří vysoký engagement.

Zajímavé je, že tento výsledek opět nebyl v souladu s předchozím očekáváním založeným na teoretických zjištěních. Hofstedeho výzkum dokázal, že v českém prostředí pracovníci preferují větší vzdálenost od moci a vyhýbání se nejistotě dle Hofstedeho dimenzí kultur (Hofstede et al., 2010; Kolman et al., 2003). Česká republika se tak dle jeho závěrů ukazuje jako hierarchická společnost, ve které je dobře přijímáno hierarchické uspořádání, centralizace moci, zadávání úkolů nadřazeným i nerovnoměrné rozložení moci. Dále je v souvislosti s vyhýbáním se nejistotě preferováno prostředí s přesnými pravidly a normami, neboť to vytváří požadovanou jistotu a stabilitu (Hofstede et al., 2010). Tyto dimenze a jejich charakteristika v Modelu konkurenčních hodnot nejvíce odpovídají hierarchické firemní kultuře (Cameron & Quinn, 2006). Z těchto důvodů byla v našem vzorku očekávána pozitivní korelace mezi hierarchickou kulturou a engagementem. Vysvětlení nepřítomnosti

pozitivní korelace můžeme hledat ve stejných příčinách, které byly podrobněji diskutovány výše u adhokratické kultury, tedy v nedostatečném vzorku či v neaktuálních charakteristikách preferovaných rysů pracovního prostředí pro českou populaci.

Pro praktické využití nám však naše výsledky naznačují, že pro dosažení přítomnosti vysokých hodnot engagementu není vhodné apelovat na rozvoj rysů hierarchické firemní kultury v takovém měřítku, aby byla dominantní. Na druhou stranu autoři testu OCAI zmiňují, že hierarchická kultura je typická pro sektory vojenský, zdravotnický, vládní, dopravní nebo bankovníctví (Cameron & Quinn, 2006) a žádný z těchto sektorů neměl v našem vzorku zastoupení. Z toho důvodu bychom doporučovali doplnění dat i pro tyto sektory, ve kterých je možnost, že charakter hierarchické kultury bude u zaměstnanců rozvíjet pozitivní pracovní chování způsobem, že dojde k výskytu vyšších hodnot engagementu.

Jako nejméně funkční pro dosahování vysokého engagementu se ukázala **tržní firemní kultura**, která se nejčastěji vyznačovala nízkou mírou engagementu s výsledkem korelace $r_s = -.41, p = < .001$. Lidé, kteří vnímají jako dominantní tržní kulturu, navíc nikdy nedosahovali vysoké ani velmi vysoké úrovně engagementu. Naše výsledky můžeme přeložit tak, že čím více respondent posuzoval firemní kulturu jako tržní, tím nižších hodnot dosahoval jeho engagement. Pro jednotlivé složky engagementu pak z výsledků vidíme, že nejvíce záporné korelaci dosáhla tržní firemní kultura v souvislosti s energičností $r_s = -.40, p = < .001$. V rámci našeho vzorku tedy můžeme vidět, že tržní firemní kultura nebyla v souladu s vysokými hodnotami engagementu.

Důležité je zdůraznění, že tyto výsledky neznehodnocují žádný z typů firemní kultury, spíše zdůrazňují důležitost jejího budování v závislosti na typu firmy, jejích cílech a zaměstnancích. Měli bychom se zde vrátit k připomenutí, že neexistuje dobrá nebo špatná firemní kultura, ale pouze vhodná a méně vhodná pro účely dané firmy (Cameron & Quinn, 2006). Stejně tak je důležité, pro spokojenost a rozvoj pozitivního pracovního chování, aby byli do firmy přijímáni takoví zaměstnanci, kteří hodnotově a osobnostně pozitivně rezonují s nastavením firmy (Furnham, 1997). Pokud tedy vytvoříme firmu s tržní kulturou, ale nemáme v ní zaměstnance, kteří s tímto nastavením souzní, nejenže pravděpodobně nebudou dosahovat vysokých hodnot engagementu, ale nejspíš ani dalšího pozitivního organizačního chování (např. pracovní spokojenosti, výkonu a závazku). Tento argument posiluje důležitost správného náborového procesu a klade nároky na HR týmy,

aby s touto skutečností pracovaly, neboť jak již bylo zmíněno v teoretické části, kompatibilita mezi firmou a zaměstnanci je přínosná pro obě strany.

V praktické rovině se tržní kultura zaměřuje především na rychlost, rychlé změny, spokojenost zákazníka a dodávání výsledků, které jsou nejlépe konkurenceschopné. Jedná se o kompetitivní prostředí orientované na výsledky. Mezi odvětví, kde je taková firemní kultura příhodná, patří konzultantství, účetnictví, prodej, marketing či výroba (Cameron & Quinn, 2006). V této souvislosti je potřeba zmínit, že pouze jedna z našich firem (firma_14m) se zaměřovala na marketing a spadala by tedy do výčtu sektorů, pro které je tržní firemní kultura vhodná. Právě kvůli malému vzorku respondentů vztahujícímu se k tržní firemní kultuře, doporučujeme obezřetnost při manipulaci se získanými výsledky.

Vzhledem k výsledkům korelací je pro jasnost dat potřeba uvést, že korelace ověřují vztah samotný a nikoli kauzalitu jevu. Na základě získaných dat tedy nemůžeme tvrdit, že firemní kultura způsobuje nějakou úroveň míry engagementu, můžeme pouze tvrdit, že je mezi nimi vztah a (ne)vyskytují se zároveň. V souladu s touto skutečností jsme se k získaným datům vyjadřovali a doporučujeme k nim i takto dále přistupovat. Otázka kauzality by v rámci našeho výzkumu byla pouze otázkou spekulování, avšak její prozkoumání může být inspirací pro budoucí výzkum.

6.2 Způsob zpracování dat a výzkumný soubor

Ačkoli data získaná škálou UWES splňovala normální rozložení, statistické zpracování výsledků bylo ovlivněno neparametrickou povahou dat získaných z OCAI. Vzhledem k povaze metody by pro dosažení symetrie hodnot musel být pravděpodobně získán podstatně větší vzorek, který by obsahoval firmy s různými firemními kulturami. Vysvětlení této komplikace nacházíme v tom, že firemní kultura jako sdílený mentální model (Jonker et al., 2011), bude obdobně vnímána, a tedy i hodnocena všemi členy dané skupiny. V této práci byla zpracována data od 10 týmů a na základě výsledku lze předpokládat, že v rámci týmů byla kultura hodnocena homogenně, což vedlo k malé diverzitě získaných dat v rámci OCAI. I přes velký počet respondentů na individuální úrovni ($N=126$), který byl dostatečný pro splnění normality u UWES, tak nebyla získána dostatečně symetrická data pro splnění normality u OCAI. Pokud by v rámci budoucího zkoumání mělo být dosaženo normality dat, bylo by nutné získat data od více firem. Další možností by bylo sbírat vzorek cíleně tak, aby byl každý z typů kultury zastoupen dostatečně frekventovaně.

V návaznosti na diskutování problematiky normality bychom rádi zmínili i úroveň možného zkoumání dat. Práce pohlíží na firemní kulturu z hlediska jednotlivce, tedy individuální úroveň dle modelu IGLO (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017). S ohledem na tento model je však individuální úroveň jen jednou ze čtyř úrovní, na základě kterých můžeme pohlížet na fungování firmy a firemní kulturu. Výzkumně zajímavou variantou by proto jistě bylo identifikování firemní kultury například na úrovni týmů nebo celých firem, přičemž by se následně hledala shoda v hodnocení firemní kultury u jednotlivých zaměstnanců a dále její souvislost s engagementem či jinými fenomény pracovního chování. Takový přístup by byl pravděpodobně zdrojem komplexnějších dat. Poskytl by navíc možnost propojit hodnoty engagementu s finančními výsledky týmu/firmy a tím navázat na teorii a výzkumy, které tvrdí, že engagement vede k vyššímu pracovnímu výkonu a následně i výsledkům, čímž se stává důležitým pro firmy, protože vede k vyšší prosperitě firmy (Albrecht, 2014; Schaufeli, 2013; Schaufeli et al., 2002; Rich et al., 2010). Ačkoli byl tento postup původně zamýšlen, ukázalo se, že díky jeho náročnosti bylo nereálné jej pro účely diplomové práce využít. Tato varianta však otvírá inspiraci pro další výzkumníky, kteří se budou zabývat uvedeným tématem. Pro budoucí bádání by však bylo zajímavé, pokud by bylo do zkoumaného vzorku zahrnuto více týmů a analýza by mohla být provedena i na jiných úrovních dle modelu IGLO.

V otázce způsobu zpracování dat je nutné zmínit také skutečnosti, že metoda OCAI nemá normy, což je její nevýhodou. Absenci norem autoři Cameron a Quinn přímo nevysvětlují, avšak v příručce k vyhodnocení OCAI poskytují za účelem porovnání data výsledky OCAI od téměř tisíce organizací (Cameron a Quinn, 2006). Kritické hodnocení tohoto faktu spočívá v tom, že se nejedná o standardizované normy, a navíc jsou poskytovaná data získaná ze vzorku amerických organizací, a tedy jsou nevhodná pro využití v našich podmínkách. Na druhou stranu uvažme problematiku měření firemní kultury a rozsáhlé možnosti jejího měření. Jak bylo rozebíráno v teoretické části, ačkoli je na trhu více nástrojů na měření firemní kultury, každá z metod pokrývá téma svým způsobem a žádná dostatečně komplexně. Jedinec, který chce měřit firemní kulturu v organizaci pak může lehce čelit rozhodovací paralýze či nesprávnému výběru metody pro své účely. Ve světle této skutečnosti je přínos předkládané práce v tom, že poskytuje podrobnou představu o využití jedné z psychometricky obstojných metod na měření firemní kultury a ukazuje její možné výsledky a způsob práce s nimi.

Získaná data se zaměřují na vztah mezi firemní kulturou a engagementem. Engagement je ovšem jen jedním z konceptů v rámci pracovního chování (Bakker & Oerlemans, 2011). Z toho důvodu by v budoucím výzkumu mohly být sběr dat a následná analýza rozšířena o další příbuzné koncepty, jakými jsou například workoholismus, pracovní spokojenost nebo syndrom vyhoření. Takový výzkum by prozkoumal přítomnost dalšího pracovního chování v rámci jednotlivých firemních kultur a doplnil tak naše data o další souvislosti.

6.3 Vliv nežádoucích proměnných

Obtížnost zkoumání firemní kultury spočívá také v tom, že není možné ji zkoumat v laboratorních podmínkách a proměnlivé prostředí všedních dní s sebou přináší intervenující proměnné, z nichž jen zlomek jsme schopni kontrolovat. Pro zajištění kontroly alespoň některých možných intervenujících vlivů byly měřeny proměnné: úroveň pracovní pozice, délka setrvání ve firmě, velikost týmu, vliv pandemie. Jediný statisticky významný rozdíl byl nalezen u velikosti týmu při testování Chí-kvadrát testem. Výsledky ukázaly, že velikost týmu má vliv na míru engagementu v tom smyslu, že nejvyššího engagementu dosahovaly týmy o velikosti 6-10 členů. Ideální velikost týmu je dle Friedrich & Ulber (2017) 6-8 členů, protože právě při této velikosti dochází k optimální kolektivní regulaci a udržování týmových procesů. Vhodná velikost týmu má pak přirozeně vliv i na kvalitu interakcí, vztahy a komunikaci (Friedrich & Ulber, 2017), což má vliv na rozvoj zdrojů dle JD-R modelu (Bakker & Demerouti, 2017). Tento výsledek by mohl být interpretován tak, že týmy, které mají doporučovanou velikost, a tedy i větší pravděpodobnost čerpání zmíněných benefitů, na základě této velikosti vytváří svým fungováním optimální prostředí pro to, aby měli jednotliví členové vysokou úroveň engagementu.

Dále byl potvrzen vliv velikosti týmu na firemní kulturu. Menší týmy (1-5 a 6-10 členů) měly jasně dominantní klanovou kulturu. Na základě charakteristiky klanové kultury (Cameron & Quinn, 2006) můžeme tento výsledek chápat tak, že v takovéto velikosti mají členové týmu tendenci být zaměřeni jeden na druhého, vytvářet pocit sounáležitosti, podpůrné prostředí a chovat se takřka jako jedna rodina. U týmů o velikosti 11-15 členů byla vedle klanové dominantní také hierarchická kultura, která odkazuje na tradiční korporátní nastavení, které ctí strukturu a procesy. Výskyt vnímané hierarchické kultury u týmů o velikosti 11-15 členů je přinejmenším překvapivý a těžko jej lze vysvětlit potřebou struktury a hierarchie v takto malých týmech. Na druhou stranu se může jednat o situaci, kdy byli jednotliví respondenti nad rámec svého týmu součástí nějakého většího celku

(například velkého korporátu), kde byla hierarchická kultura zavedena, a tedy i přenesena na tým. Pro týmy o velikosti 16-20 byla nejdominantnější adhokratická firemní kultura, která je mimo jiné charakteristická touhou po inovacích a riskováním (Cameron & Quinn, 2006) a můžeme tedy zvažovat, že tento počet členů v týmu je dobrý pro její nastavení.

V této souvislosti je však potřeba doplnit, že při analýze stejných dat Kruskal-Wallisovým testem nedošlo k nalezení statisticky významného rozdílu. Odlišnost výsledků těchto dvou analýz může mít více vysvětlení. Tím prvním je, že každý ze zmíněných testů se na data dívá jiným způsobem. Kruskal-Wallisův test se dívá na data jako na kardinální proměnnou a porovnává mediány, zatímco Chí-kvadrát test pracuje s daty na základě porovnávání očekávaných četností. Problémem může být i v dříve zmíněném nesplnění podmínek u Chí-kvadrát testu. Pro budoucí zkoumání, zamezení obtíží a objasnění tohoto rozdílu je potřebné získat více dat. Zároveň by bylo vhodnější získávat data o přesné velikosti týmů, nejen skupiny – to, že jsou rozsahy velikosti týmů nějak uměle vytvořené může mít na výsledky také vliv. Z toho důvodu se domníváme, že k objasnění rozporu těchto výsledků bylo vhodnější získávat skutečné původní hodnoty o velikosti týmu.

Specifikem celého výzkumu byla doba, ve které byl prováděn. V době sběru dat probíhala pandemie COVID-19, což vedlo k potřebě zjišťovat možný vliv této skutečnosti na výsledky získaných dat. Na základě výsledků můžeme tvrdit, že v době sběru dat nebyl v rámci našeho vzorku významný vliv na to, jak respondenti hodnotili svůj engagement a firemní kulturu. V této souvislosti je ovšem nutné zvážit budoucí vývoj pandemie a její případný vliv. To, že získaná data nejsou zatížena pandemickou situací, je jejich velkou výhodou, neboť jsou využitelná i mimo ni.

Výhodou zvoleného způsobu sběru dat byla nepřítomnost výzkumníka, čímž byl eliminován jeho možný vliv jako intervenující proměnná. Díky sběru dat v elektronické podobě byla také eliminována lidská chyba způsobená přepisováním dat či jinou manipulací s daty. Nicméně fakt, že dotazník byl respondentům poslán jejich HR oddělením a dotazoval se jich pracovní chování, mohl způsobit, že odpovědi respondentů byly ovlivněny obavou, že je někdo z jejich firmy bude číst a bude je schopen přiřadit k jejich osobě. Tento nežádoucí efekt byl ošetřen vícenásobnou komunikací anonymity získaných dat.

6.4 Aplikace získaných výsledků

Vrátíme-li se na začátek zkoumání našeho tématu, musíme si položit otázku, zda je vůbec možné firemní kulturu zkoumat. Jak bylo představeno v teoretické části, někteří autoři

(např. Trice & Beyer, 1993; Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000) totiž tvrdí, že nikoli. Významným argumentem je přílišná komplexnost tohoto konceptu, kterou není možné zachytit pouhou dotazníkovou metodou (Trice & Beyer, 1993). Avšak nástroj je vždy tak dobrý, jak dobré je jeho využití a empirická část této práce dokládá, že některé hodnotné informace je možné zjistit při měření firemní kultury dotazníkovým šetřením, což potvrzují i další autoři (např. Martin, 2002; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2011). Navíc zaobírání se firemní kulturou je pro firmy důležité, protože právě komplexnost firemní kultury způsobuje její rozsáhlý vliv, což tato práce reflektuje s ohledem na míru engagementu. Z toho důvodu se na základě našeho výzkumného šetření domníváme, že je i přes uvedenou kritiku přínosné se měřením firemní kultury zabývat.

Pokud tedy přijmeme premisu o užitečnosti měření tohoto konceptu, musíme se ptát, zda jsou čtyři dimenze OCAI dostačující. Sami autoři OCAI (Cameron & Quinn, 2006) připouštějí, že jednoduše není možné sledovat úplně všechny aspekty firemní kultury. Argumentují ale, že nikdy nemůžeme popsat všechny případy a stejně jako psychologie využívá klasifikace osobnosti u lidí, je takto možné klasifikovat i firmu. Firemní kultura je pak v přeneseném slova smyslu pro firmu paralelou osobnosti pro člověka. Z toho důvodu bychom k diagnostickým nástrojům firemní kultury (konkrétně mluví o svém nástroji OCAI) měli přistupovat jako k testům osobnosti. Výsledky získané měřením firemní kultury by tak neměly být dogmaticky přijímány bez získání širšího kontextu a dalších dat (například kvalitativních), stejně tak by výsledky této práce měly být aplikovány s ohledem na složitost zkoumaného konceptu a s respektem k individuálním rozdílům mezi firmami.

Popsaná složitost firemní kultury má v praktické rovině za následek poměrně malé množství měřících metod, a ještě menší množství těch, které by byly volně dostupné. Častým jevem je, že jsou tyto metody neveřejné a jejich využití je zpoplatněné. Původně byl například pro využití v této práci zvažován Hofstedeho test založený na Hofstedeho dimenzích firemní kultury (Hofstede, 2011). Tento test však není poskytován bezplatně pro výzkumné účely, což znamená jednak nedostatečné množství volně dostupných dat o jeho psychometrických vlastnostech a za druhé by jeho využití vyžadovalo finanční investici překračující možnosti tohoto výzkumu. V rámci těchto podmínek tedy považujeme OCAI za velmi dobrý díky svým psychometrickým vlastnostem i teoretickému rámci, což posiluje výsledky získané v této práci. Metoda je volně dostupná a v příručce je podrobně popsán způsob jejího vyhodnocení i následné práce s daty na praktické rovině z hlediska strategie firmy, leadershipu a podobně (viz Cameron & Quinn, 2006).

Právě to považujeme za významnou přednost metody, protože poskytuje přesah do praktické roviny a nasměrovává uživatele s ohledem na výsledky. Z toho důvodu považujeme výběr této metody za adekvátní a navzdory některým nedostatkům ho považujeme za nejvhodnější nástroj pro další zkoumání. Přínos této práce je i v tom, že popisuje teoretický rámec OCAI v českém jazyce a usnadňuje tak jeho využití v praxi.

Praktickým výstupem samotných výsledků bylo jejich diskutování s některými z oslovených firem, což přineslo lepší porozumění jejich kultuře a s tím i možnost pro vznik případných intervencí. Právě to, že práce s výsledky nekončila jen na úrovni statistické analýzy, ale dále vedla k jejich představení firmám a zamýšlení se nad jejich praktickým využitím, mělo velký přínos pro autorku z hlediska odborných zkušeností. Domníváme se, že výsledky mohly přispět k nasměrování zodpovědných osob v rámci firem ke zvolení vhodných postupů pro další budování požadované firemní kultury nebo alespoň k jejímu lepšímu porozumění.

Navzdory všem uvedeným limitům považujeme výsledky této práce za přínosné a smysluplné. Potvrzujeme adekvátnost zabývání se firemní kulturou pro podporu přítomnosti engagementu u zaměstnanců a shledáváme využití metody za vhodné k obdobnému měření ve firmách. Získaná data mohou sloužit jako důkazy a užitečné podněty například pro HR oddělení, konzultanty či management. Budoucí zkoumání v oblasti psychologie práce a organizace zaměřené na firemní kulturu by jistě mělo dále ambiciózně směřovat k vytvoření takové diagnostické metody, na kterou se budeme moci spolehnout v maximálním možném rozsahu.

Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury v pracovním prostředí a její souvislosti s engagementem zaměstnanců. V literárně přehledové části jsou představeny poznatky o konceptu firemní kultury, její význam v rámci fungování firem a možnosti měření s důrazem na Model konkurenčních hodnot (CVF) využívaný v praktické části (konkrétně metodouOCAI). Dále se teoretická část věnuje pracovnímu engagementu, postihuje základní přístupy k tomuto konceptu, jeho vliv na pracovní chování a další konsekvence. V neposlední řadě jsou popsány i možnosti měření engagementu (konkrétně škála UWES). V návaznosti na teoretickou část byly stanoveny dvě výzkumné otázky a pět výzkumných hypotéz, které byly ověřovány v empirické části.

Kvantitativní výzkum se zaměřoval na rozdíl mezi mírou engagementu v rámci jednotlivých typů firemní kultury a dále na hledání konkrétnějších souvislostí mezi engagementem a těmito typy firemní kultury. Realizace výzkumu probíhala od srpna do října 2020 prostřednictvím dotazníkového šetření, v rámci kterého byly využity představované metodyOCAI a UWES. Výzkumu se zúčastnilo celkem 126 respondentů z 10 různých týmů, firem nebo oddělení.

Statistická analýza dat využívající více typů statistického testování (Kruskal-Wallisův test, Chí-kvadrát test, korelace) ukázala signifikantní rozdíl mezi mírou engagementu v rámci jednotlivých typů firemních kultur. Dále byla nalezena pozitivní korelace mezi hodnotami engagementu a klanovou kulturou a negativní korelace mezi hodnotami engagementu a tržní a hierarchickou kulturou. Mezi mírou engagementu a adhokratickou kulturou nebyl nalezen statisticky významný vztah. Ukázalo se, že existuje souvislost mezi velikostí týmu a mírou engagementu i firemní kulturou. Pro dosažení nejvyšších hodnot engagementu se ukázaly vhodné týmy o velikosti 6-10 členů, které zároveň nejvíce preferovaly klanovou firemní kulturu. Nebyl potvrzen vliv pandemie na odpovědi respondentů.

Navzdory některým omezením výzkumu přináší výsledky potvrzení o souvislosti mezi engagementem a rozdílnými typy firemní kultury. Dále lze konstatovat, že charakter klanové kultury je v pozitivním vztahu s vysokými hodnotami engagementu, a tedy je vhodný pro podpoření jeho přítomnosti. Přínos práce je také v detailním představení využití jedné z metod na měření firemní kultury (konkrétněOCAI), na jejíž základě mohou být v praxi vytvářeny intervence pro rozvoj firemní kultury.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. doi: 10.1037/h0040968
- Albrecht, S. L. (2014). A Climate for enagement: Some theory, Models, Measures, Researchs, and Practical Application. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. London: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy , C. Wilderom , & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 131-146). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, B. A., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Beek, I. v., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in psychology*, 6, 670. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00670
- Brazil, K., Wakefield, D. B., Cloutier, M. M., Tennen, H., & Hall, C. B. (2010). Organizational culture predicts job satisfaction and perceived clinical effectiveness in pediatric primary care practices. *Health care management review*, 35(4), 365–371. doi: 10.1097/HMR.0b013e3181edd957
- Buckingham, M., & Koffman, C. (1999). *First, breal all the rules: What the eorld's greatest managers do differently*. New York: Simons & Schuster.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-782. doi: 10.1111/jpim.12021
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Organizational change and Development*, 5, 23-58. doi: 10.1353/rhe.1985.0034
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). San Francisco: Wiley & Sons.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics.

- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction of work and organizational psychology* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Day, A., Kelloway, E. K., & Hurrell, J. J. J. (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Boston: Addison-Wesley Pub. Co.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 1-14. doi: 10.1037/a0017455
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619– 654. doi: 10.2307/258997
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553-814. doi: 10.1348/096317909X470690
- Eldridge, J., & Crombie, A. (1974). *A sociology of organizations*. London: Allen & Unwin.
- Fauziah, W., Yusoff, W. F., Kian, T. S., & Idris, M. T. (2013). Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši* (2nd ed.). Praha: Portál.

- Friedrich, A. L., & Ulber, D. (2017). Why Are We in a Team? Effects of Teamwork and How to Enhance Team Effectiveness. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction of work and organizational psychology* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work*. Hove: Psychology press.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Geertz, C. (1973). *Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Ghadi, Y. M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. doi: 10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Glaser, R. (1983). *The corporate culture survey*. Bryn Mawr, Pennsylvania: Organizational design and development.
- Golden, K. A. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of management studies*, 29(1), 1-21. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00649.x
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis*. Omaha: The Gallup organization.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694. doi: 10.1037/a0021987
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832–850. doi: 10.1037/apl0000380
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (1998). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*. Aldershot: Ashgate.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Heritage, B., Pollock, C., Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS One, 9*(3). doi: 10.1371/journal.pone.0092879.
- Herzberg, F., Mausner, & Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G., & Hofstede, J. G. (2005). *Culture's Consequences. Software of the Mind* (2nd ed.). London: McGraw Hill.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013, May). *Values Survey Module 2013* [PDF file]. Retrieved from <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi: 10.2307/2393392
- Holden, N. J. (2002). *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective. Financial Times Management*. London: Pearson Education.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, 83(2), 234-246. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- Chiang, F. (2007). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563. doi: 10.1080/09585190500239044
- Choi, Y., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189. doi: 10.1123/jsm.24.2.169
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and contextual performance. *Personnel Psychology: The study of people at work*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chung, J. H., & Ahn, H. S. (2019). Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction among Korean Nurses: A Meta-Analysis. *Korean Academy of Nursing Administration*, 25(3), 157-166. doi: 10.1111/jkana.2019.25.3.157
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119–1139. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00018-3
- Jonker, C. M., van Riemsdijk, M. B., & Vermeulen, B. (2011). Shared Mental Models. In De Vos M., Fornara N., Pitt J. V. & Vourros G. (Eds), *Coordination, Organizations*,

- Institutions, and Norms in Agent Systems VI. COIN 2010* (pp. 132–151). Berlin: Springer Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4). doi: 10.5465/256287
- Kilmann, R., & Saxton, M. (1983). *The Kilmann-Saxton culture-gap survey*. Pittsburgh, Pennsylvania: Organizational Design Consultants.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.06.001
- Kolman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G., & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 76-88. doi: 10.1108/02683940310459600
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111–1136. doi: 10.1002/job.666
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books.
- Latham, G. P. (2009). *Becoming the Evidence-Based Manager: Making the Science of Management Work for You*. Boston: Davies-Black.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75–96. doi: 10.4324/9781315252025-15

- Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442-5447. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.152
- Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology*, 28, 63-77.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, E. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Matsumoto, D. (2000). *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning.
- Matthews, K. E., Andrews, V., & Adams, P. (2011). Social learning spaces and student engagement. *Higher Education Research & Development*, 30(2), 105-120.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. doi: 10.1177/0018726702551004
- Mead, M. (1953). The Study of Culture at a Distance. In M. Mead and R. Metraux (eds.), *The Study of Culture at a Distance*. Chicago: University of Chicago Press.

- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194. doi: 10.2307/3381267
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käänsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis, *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi: 10.1080/02678373.2017.1304463
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Industrial-Organizational Psychology* (pp. 643-676). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* 29(3), 273-393. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363
- Quinn, R., E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315–334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. doi: 10.1037/0033-295x.110.1.145
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample

- and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(4), 459–481. doi: 10.1007/s10902-008-9100-y
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73. doi: 10.1016/0883-9026(93)90011-S
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, L., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral*, 22, 18-23. doi: 10.1007/s12529-014-9410-x
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S.-H. (2016). Does Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265. doi: 10.1177/1059601115584998
- Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick (Eds), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138-153). New York: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Retrieved from Utrecht University website: <https://www.wilmarschaufeli.nl/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10 - 24). Hove: Psychology.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Berlin: Springer Science + Business Media.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591. doi: 10.1027/1015-5759/a000430
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schein, E. (1985). How Culture Forms, Develops and Change. In P. H. Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa and Associates (Eds). *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P., Peterson, M., & Thomas, D. (2008). *The handbook of cross-cultural management research*. London: SAGE Publication.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship that Exists between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st century*, 3, 106-1019.
- Sondergaard, M. (1994). Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15, 447-456. doi: 10.1177/017084069401500307

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Triandis, H. C. (1982). Review of Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values. *Human Organization*, 41, 86–90.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive Culture: Researches in the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: John Murray.
- Ulrich, D. O., & Brockbank, W. (2005). *The Hr Value Proposition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Van Huy, N., Thu, N., Anh, N., Au, N., Phuong, N. T., Cham, N. T., & Minh, P. D. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC public health*, 20(1), 316. doi: 10.1186/s12889-020-8372-y
- Vaus, D. de (2004). *Analyzing Social Science Data. 50 Key Problems in Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(122).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Zanfirescu, Ș. A., Butucescu, A., & Iliescu, D. (2017). Empirical exploration of the circumplex model and subjective well-being on employees. *Psihologia Resurselor*

Umane Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională, 15(2), 125-137. doi: 10.24837/pru.2017.2.479

Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21.

Zhenga, W., Yangb, B., & McLeanc, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Příloha 1

Využitá česká verze metodyOCAI

1. DOMINANTNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Ve firmě převládá osobní přístup. Firma funguje jako širší rodina. Zaměstnanci se sami podílejí na mnoha věcech.		
B	Firma je velmi dynamická a podnikavá. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat a jsou průbojní.		
C	Firma se orientuje na výsledky a produktivitu. Hlavním úkolem je dokončení práce. Zaměstnanci se zaměřují na úspěchy a je mezi nimi konkurence.		
D	Firma je velmi kontrolovaným a strukturovaným místem. Formální procedury řídí práci zaměstnanců.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

2. STYL VEDENÍ FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Šéf firmy má podobu mentora (vedení firmy předává své zkušenosti zaměstnancům), je „rodičovskou postavou“.		
B	Šéf firmy má podobu podnikatele, inovátora, často riskuje.		
C	Šéf firmy se zaměřuje na výsledky, své zaměstnance řídí tvrdě, jedná racionálně.		
D	Šéf firmy má podobu koordinátora, organizátora, snaží se o bezproblémovou výkonnost a efektivitu.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

3. ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Styl řízení ve firmě se vyznačuje týmovou prací, konsensem (klade se důraz na shodu pracovníků) a participací (podílení se na řízení firmy).		
B	Styl řízení ve firmě se vyznačuje individuálním riskováním zaměstnanců, inovacemi, svobodou a jedinečností, klade se důraz na iniciativu jedince.		
C	Styl řízení ve firmě se vyznačuje důrazem na konkurenceschopnost, vysoké požadavky, úspěch, produktivitu a výkonnost.		
D	Styl řízení ve firmě se vyznačuje bezpečím zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, shodou a předvídatelností chování zaměstnanců.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

4. FIREMNÍ „LEPIDLO“ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	To, co drží firmu pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Závazek zaměstnance k firmě je vysoký. Pro firmu je typická týmová práce.		
B	To, co drží firmu pohromadě, je orientace na inovace a rozvoj. Je kladen důraz na to, aby byla firma na špici.		
C	To, co drží firmu pohromadě, je důraz na úspěch a splňování cílů. Agresivita a vítězství jsou ve firmě běžnými tématy.		
D	To, co drží firmu pohromadě, jsou formální pravidla a politika firmy. Udržení řádně fungujícího chodu firmy je důležité.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

5. FAKTORY STRATEGIE V ORGANIZACI (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Jejich důvěra, otevřenost a participace (podílení se na řízení firmy) je ve firmě hlavní.		
B	Firma klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání příležitostí. Ve firmě panuje dynamické prostředí.		
C	Firma klade důraz na konkurenční akce a úspěchy. Dominantní je dobývání cílů a vítězství na trhu.		
D	Firma klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivita, kontrola a hladký průběh působení firmy. Zaměstnanci jasně vědí, co se od nich očekává.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

6. KRITÉRIA ÚSPĚCHU (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, na základě týmové práce a prosperity zaměstnanců.		
B	Firma definuje úspěch na základě vlastnictví jedinečných nebo nejnovějších produktů (výrobků). Kritériem úspěchu je pro firmu inovace.		
C	Firma definuje úspěch na základě úspěšnosti na trhu a překonání konkurence. Klíčové je vedoucí postavení firmy mezi konkurencí na trhu a být na trhu jedničkou.		
D	Firma definuje úspěch na základě účinnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, hladké plnění plánů a nízkonákladová výroba.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

Příloha 2

Využitá česká verze metody UWES

Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES) ©

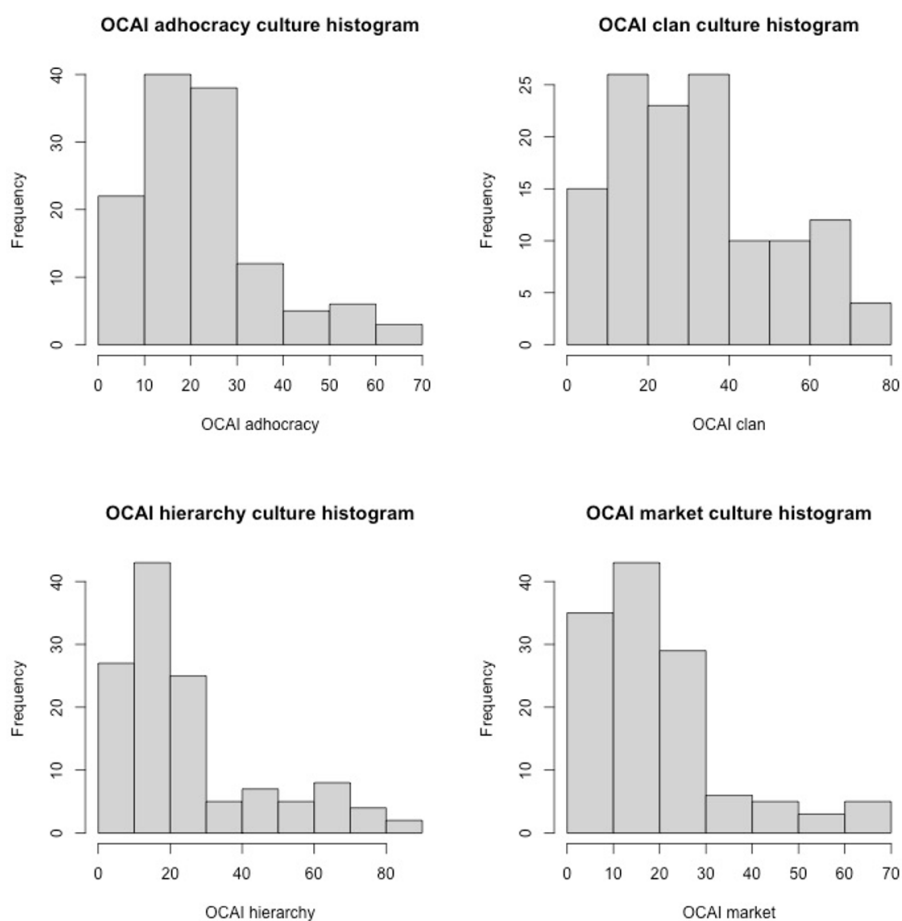
Následujících 9 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtěte pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, napište „0“ (nulu) v místě před výrokem. Jestliže jste někdy takový pocit měl(a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
0	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den
1.	_____					
2.	_____					
3.	_____					
4.	_____					
5.	_____					
6.	_____					
7.	_____					
8.	_____					
9.	_____					

© Schaufeli & Bakker (2003)

Příloha 3

Histogramy popisující distribuci rozložení dat pro jednotlivé typy firemní kultury získané metodouOCAI



Příloha 4

Skóre norem pro UWES-9 ($N = 9.679$) (Schaufeli & Bakker, 2004)

	Energičnost	Odhodlání	Pohlčení	Celkové skóre
Velmi nízký	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Nízký	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Průměrný	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
Vysoký	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Velmi vysoký	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Rozmezí	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Příloha 5

Dodatečné grafy k popisné statistice vzorku; Krabicový graf pro hodnoty UWES v jednotlivých firmách a Graf OCAI pro celý vzorek (N = 126)

